

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**KÉLEN GONÇALVES**

**PERFIL GERENCIAL DOS DIRETORES DE ESCOLAS PARTICULARES DE  
FLORIANÓPOLIS**

**FLORIANÓPOLIS**

**2005**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**KÉLEN GONÇALVES**

**PERFIL GERENCIAL DOS DIRETORES DE ESCOLAS PARTICULARES DE  
FLORIANÓPOLIS**

Trabalho de conclusão de estágio apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração: Administração Geral.

Professor Orientador: Luís Moretto Neto, Dr.

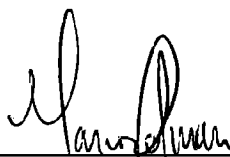
**FLORIANÓPOLIS**

**2005**

KÉLEN GONÇALVES

## PERFIL GERENCIAL DOS DIRETORES DE ESCOLAS PARTICULARES DE FLORIANÓPOLIS

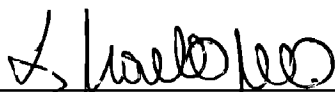
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em (18 de novembro de 2005)



---

**Professor Marcos B. L. Dalmau, Dr.**  
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



---

**Professor Luís Moretto Neto, Dr.**  
Orientador



---

**Professora Liane Carly Hermes Zanella, Msc.**  
Membro



---

**Professora Helena Mayer, Msc.**  
Membro

Dedico este trabalho a duas pessoas muito especiais:  
À Mariley Francisca Zancanaro, minha amiga e mãe em muitos momentos, por ter  
me acolhido e permitido que eu tenha dedicado meu tempo estudando.  
E ao meu avô José Bonifácio da Silva (*in memória*), gostaria que estivesse aqui  
para ver sua primeira neta formada na Universidade.

## **AGRADECIMENTOS**

Talvez poucas pessoas lerão esta página, até porque na correria da vida acadêmica é impossível em momentos de pesquisa parar e observar a página dos agradecimentos. No entanto, para mim, após o término desta caminhada é a página mais importante, não que o trabalho não mereça ser lido, pelo contrário, o fiz da melhor maneira possível, de modo profissional. Principalmente para auxiliar na construção do conhecimento da ciência da administração e gestão escolar, mas isto só aconteceu por possuir pessoas ao meu lado, apoiando, ajudando e criticando.

Cada um de alguma forma foi importante neste trabalho, por isso devo todo meu agradecimento.

Agradeço meus pais por terem me colocado ao mundo, espero não ter dado muito trabalho, pelo menos não foi minha intenção, busco em todos os dias, respeitá-los, honrá-los para que tenham orgulho de serem meus pais.

Agradeço aos meus professores, desde minha professora primária, professora Rosane Cardoso, e a todos que me ensinaram a gostar dos estudos e sempre querer mais.

Aos professores da Universidade devo também meus agradecimentos, embora muitas vezes tenha me sentido de mãos atadas por não poder me dedicar, em razão de estar envolvida em tantas coisas, saibam que me esforcei e continuarei para não decepcioná-los, principalmente aos que não mediram esforços em me atender, mesmo fora de horário de aula ou por e-mail.

Agradeço ao meu professor e orientador professor Dr. Luis Moretto Neto, seria impossível concluir este trabalho sem ele, por ter me acolhido, orientado e

principalmente pelos conselhos e forças que me transmitia nas tardes da UFSC em meio à correria sempre tinha tempo para me ouvir. Obrigada professor Moretto!

À professora Helena, que mesmo tendo pouco tempo de convívio nos identificamos, positivo e operante, obrigada.

À professora Liane por fazer parte da minha banca e ter me compreendido durante o período pré-apresentação com tantas solicitações de leitura do meu trabalho.

Agradeço aos meus colegas e amigos de classe que mesmo tendo deixado de seguir junto com minha turma original, pude contar com todos sempre que precisei.

À minha grande amiga Fabi, que infelizmente não estará presente em minha apresentação, mas que sei sempre esteve torcendo por mim e estará muito representada pelos seus pais Dona Cássia e seu César, obrigada!

Às minhas amigas Rejane e Carol que mesmo tendo nos separado por desavenças espero um dia voltar como éramos antes, nós quatro, mas sei que sempre torceram para o meu sucesso.

Aos meus amigos e amigas, e principalmente àquelas divisoras de quartos e casas que muitas vezes tive que deixá-las na sala para ter de estudar, desculpa não ter dado tanta atenção, e não ter ido às festas.

À Dete Cadore e Jorge Davi Cadore, ao seu Amaro Orlandi, e à Stela que me viram iniciar nos estudos universitários, me auxiliaram desde o início e que mesmo longe acredito torcem por mim, obrigada!

A todos os meus tios e tias, que seria impossível citar aqui, todos sabem que são especiais para mim, porque prezo muito pelos meus laços familiares e me desculpem por não poder visitá-los sempre que solicitavam, foi por um bom motivo, terminar este trabalho, obrigada.

Ao meu namorado Billy, o qual desmistificou o que eu tinha como certo de que namoro e estudos não dão certo, pelo contrário me deu forças para continuar.

Agradeço ainda, aos que esqueci de incluir aqui, não foi por má vontade, foi puro esquecimento, sei que devo agradecer a muitos ainda, mas sintam-se agradecidos.

E agradeço em especial a Deus, meu guia, confidente, que permitiu e me deu forças nas horas em que mais precisei obrigada!

“Não desanimeis nunca, embora venham ventos contrários”.  
Santa Paulina



## RESUMO

GONÇALVES, Kélen. **Perfil gerencial dos diretores de escolas particulares de Florianópolis**. 2005. (103f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

O presente trabalho objetivou identificar o perfil gerencial dos diretores gerais das escolas particulares de ensino médio regular do centro comercial urbano de Florianópolis, considerado o segundo semestre de 2005, tendo como interesse verificar quem são os gestores das escolas particulares de Florianópolis. Para alcançar o objetivo geral foram elaborados objetivos específicos tendo como base o estudo das competências, habilidades e atitudes, o processo de planejamento dos recursos humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e de marketing, bem como o processo de tomada de decisão por parte dos pesquisados. A metodologia adotada foi a de multi casos, essencialmente qualitativa, caracterizando-se como exploratória e descritiva. A coleta de dados foi feita por entrevistas semi-estruturadas, não disfarçadas, aplicadas com a população acessível, que foram gravadas e transcritas na medida em que iam sendo feitas. A análise dos dados foi realizada pela técnica de análise de conteúdos. Para identificar as competências, habilidades, atitudes, planejamento e o processo de tomada de decisão foram utilizadas unidades de análise como: grau de formação e área de formação, elaborar planos, atualização na área de negócio, dirigir o grupo de trabalho, saber ouvir, ser justo e acessível; planejamento de pessoas, financeiro, tecnológicos, materiais e marketing e o processo de tomada de decisão. Com o término do trabalho pode-se identificar o perfil dos diretores das escolas particulares de Florianópolis como sendo de professores, formados em nível superior, com facilidade de lidar com pessoas, com conhecimento geral sobre a organização, porém com pouca prática no planejamento e predomínio do processo de tomada de decisão centralizada.

Palavras-chave: perfil gerencial, administração escolar, administrador.

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 O processo de planejamento financeiro em curto prazo (adaptado de GITMAN, 1997 p. 589)
- Figura 2 Mapa da região central de Florianópolis

# LISTA DE QUADROS

- Quadro 01    Quadro de entrevistas
- Quadro 02    Categoria e unidades de análises

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CF	Constituição Federal
CFA	Conselho Federal de Administração
FENEP	Federação Nacional das Escolas Particulares
MEC	Ministério da Educação
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
SINEPE	Sindicato das Escolas Particulares
FGV	Fundação Getúlio Vargas
RH	Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVO GERAL	16
1.2.1 Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	20
2.1 COMPETÊNCIAS, HABILIDADES E ATITUDES DE UM ADMINISTRADOR ESCOLAR	21
2.1.1 Competências	21
2.1.2 Habilidades	23
2.1.3 Atitudes	24
2.2 ABORDAGEM DO PLANEJAMENTO APLICADO À GESTÃO ESCOLAR	25
2.2.1 Gestão de pessoas	28
2.2.1.1 Recrutamento de pessoas	30
2.2.1.2 Seleção e admissão	31
2.2.1.3 Treinamento e desenvolvimento	32
2.2.1.4 Administração de cargos e salários	34
2.2.2 Recursos financeiros	35
2.2.2.1 Planos financeiros em longo prazo	37
2.2.2.2 Planos financeiros em curto prazo	39
2.2.2.3 Formação de preços	41
2.2.3 Recursos tecnológicos	43
2.2.4 Recursos materiais	48
2.2.4.1 Métodos para determinar a demanda	50
2.2.4.2 O processo de compra de materiais	52
2.2.5 Planejamento de Marketing	53
2.2.5.1 Atração e retenção de alunos	54
2.3 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	58
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	61
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	61
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO	63
3.3 COLETA DE DADOS	66
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS	69
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	72
4.1 COMPETÊNCIAS	72
4.1.1 Grau de formação e área de formação	72
4.1.2 Elaborar planos	73
4.1.3 Atualização na área de negócio	75
4.2 HABILIDADES	76
4.2.1 Dirigir o grupo de trabalho	76

4.2.2 Conhecer a empresa de maneira geral..... 78

4.3 ATITUDES ..... 79

4.2.3 Saber ouvir, ser justo e acessível ..... 79

4.4 PLANEJAMENTO ..... 80

4.4.1 Planejamento de pessoas..... 80

4.4.2 Planejamento financeiro ..... 82

4.4.5 Planejamento dos recursos tecnológicos..... 84

4.4.4 Planejamento de materiais..... 86

4.4.3 Planejamento em marketing ..... 87

4.5 Processo de tomada de decisão..... 89

**5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 91**

5.1 CONCLUSÕES..... 91

5.2 LIMITAÇÕES ..... 94

5.3 RECOMENDAÇÕES ..... 95

**REFERÊNCIAS ..... 96**

**APÊNDICES..... 99**

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA

O papel da educação é o desenvolver o educando, preparando-o para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, 1996)

A Educação, dever da família e do Estado, de acordo com a mesma Lei e com base na Constituição Federal, de 1988, também possibilitou a livre iniciativa por parte de pessoas físicas e jurídicas, caracterizadas como entidade privada prestadora de serviços de educação, desde que cumpram algumas exigências feitas pela CF no seu artigo 209, como o cumprimento das normas gerais da educação nacional, autorização e avaliação de qualidade pelo poder público e comprovação pela entidade mantenedora de autofinanciamento, este último acrescentado pela Lei Complementar nº 170, de agosto de 1998, do Sistema Estadual de Ensino no artigo 9º.

Tem aqui a escola particular os mesmos deveres das escolas públicas, agir conforme as leis que regem a educação e permitir que seja fiscalizada pelos órgãos públicos, os quais ainda detêm a responsabilidade pela educação. Diferenciam-se, porém, das escolas públicas por terem que ser autofinanciadas e terem como objetivo o lucro.

Desta forma, a educação particular tornou-se um nicho de mercado com possibilidades de ganhos, desde que bem administrada. Preocupando-se com as questões básicas da educação, com desenvolvimento de projetos político-pedagógicos

para o cumprimento das leis, bem como a preocupação financeira, a de gerar lucro, agindo como uma empresa, necessitando assim de profissionais capacitados.

Para alcançar o objetivo quanto ao lucro, Drucker (1962) cita que é encargo da administração e acrescenta como primeira função da empresa; a realização econômica.

Com vista a produzir riqueza dos meios econômicos, são necessárias algumas qualidades gerenciais para os diretores das escolas, considerados aqui administradores escolares, que farão com que o objetivo da organização seja alcançado.

Destas qualidades, Lacombe e Heilborn (2003) citam como primordial o de saber tomar decisões, apesar de não existirem decisões perfeitas a serem tomadas. O que o administrador terá que fazer é pesar entre as vantagens e desvantagens de cada alternativa para escolher a melhor.

Com o intuito de facilitar o processo de tomada de decisão, o administrador precisa também de alguns conhecimentos dos quais tanto Lacombe e Heilborn (2003) quanto a pesquisa feita pelo Conselho Federal de Administração – CFA, em relação ao perfil do administrador consideram que é o de possuir uma visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas do conhecimento.

Acrescentando a estes conhecimentos, necessita o administrador de habilidades específicas de acordo com a posição e atividade desenvolvida. Estas habilidades conforme Lacombe e Heilborn (2003) podem ser técnicas, humanas e conceituais.

No caso dos diretores gerais de escolas particulares, deve haver preponderância da habilidade conceitual, já que terão que possuir visão periférica da organização, considerando a importância também da habilidade humana, pois estará constantemente lidando com pessoas, os funcionários da organização, bem como pais e alunos.



No tocante à habilidade técnica, as exigências são de conhecimentos administrativos e pedagógicos para poder atingir os objetivos da instituição escolar.

Além das habilidades, há necessidade de atitudes para um gerente, que facilitarão o processo administrativo como o seu modo de agir, seu comportamento ético, profissionalismo, atitude empreendedora, tópicos discutidos na pesquisa do CFA (2004).

Tratando da administração da educação necessita o diretor da instituição, agindo como administrador, dispor também de conhecimentos específicos das Leis que regem a educação, assim como o comprometimento de prezar por uma educação de qualidade e com responsabilidade, o que torna o cargo de diretor geral de uma instituição particular importante e de extrema confiança perante a sociedade.

Face ao exposto questiona-se:

**Qual o perfil gerencial dos diretores gerais das escolas particulares de ensino médio regular do centro comercial urbano de Florianópolis?**

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Identificar o perfil gerencial dos diretores gerais das escolas particulares de ensino médio regular do centro comercial urbano de Florianópolis, considerado o segundo semestre de 2005.

### 1.2.1 Objetivos Específicos

Com o intuito de alcançar o objetivo geral foram elaborados alguns objetivos específicos que facilitarão no processo, conforme segue:

- a) identificar competências, habilidades e atitudes de um administrador escolar, a partir da base teórica e de pesquisas de campo;
- b) verificar ações quanto ao planejamento organizacional no que tange aos aspectos: humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e marketing;
- c) identificar e analisar o processo de tomada de decisão dos diretores gerais das escolas particulares;

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A família brasileira tem investido em educação para seus filhos. No ano de 2002 as famílias dirigiram 3,35% dos salários para a educação, e considerando estes cálculos para as grandes cidades o número chegou a 4,22%. (FENEP, 2004)

Em meio a um mercado competitivo o fator conhecimento tem sido diferencial. Nesta procura acirrada por melhores instituições de ensino e em face das dificuldades enfrentadas pelos órgãos públicos de ensino parte-se do princípio que as escolas particulares são as **melhores**, tanto em termos educacionais, com seus programas de ensino-aprendizagem modernos e, teoricamente, também na sua administração com profissionais habilitados para conduzir a formação dos seus filhos.

O crescimento dos negócios em educação representou 9% do Produto Interno Bruto brasileiro, em 2000, ultrapassando setores como telecomunicação, energia e petróleo. (EXAME, 2002).

Este crescimento vem ao encontro do número das instituições de ensino particulares em Florianópolis que em 2004, último senso, de acordo com o cadastro de escolas do MEC é de 18 escolas ofertantes de ensino médio, grande parte delas formadas por professores da rede pública e privada que identificam como oportunidade de empreendimento a organização de uma entidade particular.

Com esta grande procura por instituições de ensino privadas nasceu também a demanda e concorrência entre tais escolas, aspecto que determinará qual organização ficará com maior parte do mercado e o modo de administrar de cada uma e isto depende do perfil de seu administrador.

Criar uma organização não requer apenas boa vontade e espírito empreendedor, requer outras características que o administrador de escolas também deve ter para tomar decisões de forma a fazer com que a instituição sobreviva e acima de tudo cresça.

Desta forma, vê-se a importância do estudo quanto ao perfil destes profissionais que atualmente administram as instituições de ensino, pois o sucesso da organização faz-se através de seu dirigente e em face da grande responsabilidade da escola perante a sociedade por ser modeladora e dar sustentabilidade ao desenvolvimento da criança e do adolescente, suprimindo muitas vezes o vazio deixado pela família, particularmente, no que se refere à educação formal, bem como trazer novas informações para a academia e a ciência da administração.

Sua originalidade é destacada a partir do momento que não foram encontradas pesquisas quanto ao estudo do perfil destes profissionais em Florianópolis bem como se apresenta viável na medida em que a pesquisadora dispõe de tempo e recursos financeiros para a realização da pesquisa.

Justifica-se o presente trabalho, também, pela motivação pessoal da pesquisadora em relação ao questionamento feito, pela fato da mesma estar inserida no meio da administração escolar por um grande período e perceber muitas falhas decorridas no modo gerencial dos diretores destas instituições, bem como quanto a preocupação educacional, às vezes deixada de lado.

Poder-se-á, também por meio deste trabalho conhecer qual o perfil gerencial de quem administra a educação particular de Florianópolis, algo de extrema importância para a população, na medida em que a escola tem a responsabilidade de formar cidadãos bem como repensar para muitas instituições que tipo de profissional necessitam para administrá-las.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Parafraseando o ditado popular “que de médico e de louco todos têm um pouco”, Lacombe e Heilborn (2003), afirmam que “de administrador e de louco todos têm um pouco” também. Isto porque se for analisado em algum momento da vida das pessoas elas já supervisionaram e coordenaram atividades de outras. Maximiano (2000) acrescenta o já afirmado por Lacombe e Heilborn (2003) em relação a todas as pessoas um dia já terem agido como administradores, pois como pessoa, ou membro de uma família, o dia-a-dia é cheio de conteúdos de decisões que contêm assuntos administrativos.

No entanto, quando se trata de administração complexa, no caso deste trabalho - a administração de escolas particulares, entende-se que há necessidade de o administrador ter um perfil próprio do cargo que irá ocupar para permitir que os objetivos das instituições sejam atendidos.

A função do administrador escolar conforme Carver (1976 p. 199) é a de “articular as exigências organizacionalmente determinadas com as necessidades e as aspirações dos grupos de indivíduos, de modo que os objetivos manifestos da escola sejam alcançados”.

Na educação, em Florianópolis, nota-se uma administração feita na sua maioria por professores, acreditando que administrar uma instituição de ensino requer somente o cumprimento das exigências das leis e normas estabelecidas pelo governo.

Porém, administrar a educação é muito mais que isto. É pensar estrategicamente e agir estrategicamente, rever políticas, criar e competir. Nas escolas particulares é

sobreviver, investir, satisfazer clientes internos e externos e obter lucro, acrescentado a isto o cumprimento das leis e normas estabelecidas.

Sendo assim, como seria o ocupante do cargo de diretor geral? Qual o seu perfil gerencial? Entende-se aqui diretor geral o oficialmente destinado a realizar a tarefa de administrar a escola. Quanto ao seu perfil, é discutido e caracterizado com base nas competências, habilidades e atitudes, que serão estudadas a seguir.

## 2.1 COMPETÊNCIAS, HABILIDADES E ATITUDES DE UM ADMINISTRADOR ESCOLAR

Estudar as competências, habilidades e atitudes de um cargo requer conhecimento das atividades envolvidas, responsabilidades e principalmente quem o irá ocupar já que não se pode excluir a pessoa em si, pois ela possui experiências que foram agregadas no decorrer da vida e que irão ser muitas vezes o diferencial no desenvolvimento de determinada função.

### 2.1.1 Competências

Muitos autores diferem conceitualmente sobre o que vem a ser competência. Para Maximiano (2000) são qualificações que uma pessoa deve ter para ocupar um cargo e desempenhá-lo de forma eficaz. Já Depresbiteris (1999 p. 44) diz que é a "capacidade de uma pessoa desenvolver atividades de maneira autônoma, planejando,

implementando e avaliando". Acrescenta ainda que seja a "capacidade para usar habilidades, conhecimentos e atitudes em tarefas ou em combinações de tarefas operacionais".

Pode-se notar que os conceitos são muito abrangentes, envolvendo várias dimensões, dependendo de autor para autor há aspectos comuns nas discussões sobre competências, das quais a autora acima cita três:

- a) o conceito de competência é indissociável do conceito de desenvolvimento, isto porque a formação de competências não se dá de forma linear, elas são aprendidas durante a vida, as experiências auxiliam no desenvolvimento das competências;
- b) o conceito de competência está relacionado ao indivíduo e não à empresa. Desta forma o referencial das competências está centrado no indivíduo e não nas tarefas;
- c) o conceito de competência está intrinsecamente relacionado ao de formação contínua. Estando sempre em um processo de aprendizagem para melhorar ou adaptar as competências.

Tendo a compreensão do que vem a ser competência parte-se para o questionamento de quais competências deve-se ter para ocupar um posto de trabalho e aqui será feito quanto a um administrador escolar. Para tanto, é preciso ter definidos missão, atividades, funções e tarefas. (DEPRESBITERIS,1999).

De uma forma geral um administrador escolar deve dirigir seu grupo de trabalho, incluídos professores, alunos e funcionários de forma a atingir o objetivo da organização, elaborando planos e metas de ação, de curto e longo prazo, primando por

questões de ordem pedagógica e administrativo-financeiras para satisfazer os clientes, neste caso, pais e alunos, diretamente.

Deve manter-se atualizado com questões que norteiam modificações no mercado educacional e também de conhecimentos gerais, ou seja, manter em desenvolvimento os conceitos citados por Depresbiteris (1999) em relação à formação contínua para facilitar no desenvolvimento das tarefas de administrar uma instituição de ensino particular.

### 2.1.2 Habilidades

Pode-se pensar que exista um tipo característico de pessoa para cada situação.

Conforme Ferreira (1993), ter habilidade é ter aptidão e muitos outros autores acrescentam o ser capaz de realizar algo.

Desta forma, muitos autores utilizam variações do que Robert L. Katz, num artigo da *Harvard Business Review*, propôs três tipos de habilidades: a habilidade técnica, a habilidade humana e a conceitual. (LACOMBE; HEILBORN, 2003)

- a) habilidade técnica: relacionam-se com as atividades específicas, conhecimentos especializados, muito característico ao trabalhador que executa o trabalho pessoalmente. A habilidade técnica relacionada a um diretor geral de uma escola particular seria ter conhecimentos das leis que regem a educação;
- b) habilidade humana: é a capacidade de trabalhar eficazmente com os membros da organização, refere-se, como cita Lacombe e Heilborn (2003), às aptidões para trabalhar com as pessoas e alcançar os resultados por meio delas. Um



administrador escolar deve ter esta habilidade em destaque já que lida diariamente com pessoas, sejam elas seu grupo de trabalho ou mesmo pais e alunos que diariamente encontram-se em situações dependentes do diretor geral.

- c) Habilidade conceitual: é a habilidade de visualizar a organização como um todo de forma integrada “perceber como as várias funções são interdependentes e como uma alteração em uma delas afeta todas as demais”.(LACOMBE ; HEILBORN 2003 p. 10).

Desta forma, dentro de uma instituição de ensino, somente devido à ausência de um professor em sala de aula, pode-se causar um grande problema para a imagem da instituição, se esta não tiver solução imediata para tal problema. Deve também o diretor geral possuir habilidade conceitual acentuada para que possa visualizar a organização de forma integrada, desde o planejamento do calendário escolar a datas específicas de férias, planejamento financeiro e de pessoal e ações que não venham a interferir em outros setores da escola.

### 2.1.3 Atitudes

As atitudes de forma geral são o que guiam e que muitas vezes prevalecem no momento das tomadas de decisão. Para Maximiano (2000, p.44) “atitudes são competências que permitem às pessoas interpretar e julgar a realidade a si próprios”. É a base da opinião como as pessoas, fatos e idéias são vistos, interpretados e avaliados.

As atitudes variam de pessoa para pessoa, do seu ensinamento, valores e anseios.

Dentre algumas atitudes pode-se observar quanto ao comportamento de cada um, seu profissionalismo, atividade empreendedora. (CFA, 2004)

Ao administrador escolar exige-se profissionalismo acima de tudo, agir de forma a não só visar atingir objetivos financeiros para a instituição como também o de prestar um serviço educacional de qualidade com base a suprir a necessidade dos alunos que ali estão. A atividade empreendedora também é uma atitude bem vinda a este cargo, poder ver oportunidades, em aumentar número de salas ou mudar focos do ensino, métodos que atrairiam mais clientes.

O estudo das competências, habilidades e atitudes para desenhar o perfil gerencial verificou-se como o mais adequado, visto que em diversas literaturas estas são as formas de caracterizar e definir os profissionais bem como o que lhe é necessário para exercer a profissão com êxito. As atitudes, por exemplo serão primordiais no momento da tomada de decisão o que será estudado adiante.

## 2.2 ABORDAGEM DO PLANEJAMENTO APLICADO À GESTÃO ESCOLAR

O planejamento específico de uma instituição escolar de ensino particular tem gerado muitas discussões por parte de alguns autores. No que tange a sua caracterização, há muitas controvérsias de como será administrado uma escola, se com teorias administrativas, genéricas a outras empresas ou com teoria própria, voltadas somente para a escola.

Félix (1985), apresenta o seguinte questionamento: a administração escolar é um problema educativo ou empresarial? A mesma autora conclui que embora haja necessidade de se ter uma literatura específica para a administração escolar, as teorias administrativas voltadas para organizações genéricas podem ser usadas aqui, já que se incluem na administração escolar também as quatro funções administrativas: planejamento, direção, controle e organização. Afinal, a escola é uma unidade de produção. E como tal, requer a aplicação de princípios, métodos e técnicas de gestão para otimização dos recursos disponíveis.

Funções que caracterizam a escola, essencialmente pelas atividades de coordenação, supervisão e direção do processo de ensino que decorrem do conjunto social, políticos e econômicos que afeta o modo de vida das pessoas, criando novas necessidades que exigem respostas rápidas e precisas.

Ligado a isto se tem a escola como uma organização sistêmica aberta, resultado de um conjunto de pessoas com diferentes papéis, estrutura de relacionamentos, ambiente físico que interagem mutuamente, trocando influências com o meio em que insere. (FOGUEL ; SOUZA, *apud* FÉLIX, 1985).

Neste ambiente dinâmico pelo qual passa a escola, inclusive a particular, incluem-se questões que não podem ser deixadas de lado quanto ao planejamento educacional e organizacional.

Desta forma, o administrador escolar não pode ser compreendido como o elemento que prevê recursos materiais e humanos necessários à efetivação do trabalho docente e põe em prática o conjunto de normas legais existentes, garantindo apenas o dia-a-dia da escola. Contrariamente, ele deve ser visto como aquele que toma decisões, organiza, planeja e supervisiona todo o trabalho da escola. (ALONSO *apud*

FÉLIX 1985). O gestor escolar, independente de sua condição de educador, exerce papel de agente facilitador que viabiliza os meios e acompanha o emprego sustentado dos mesmos para o alcance dos objetivos corporativos.

Um planejamento que venha ao encontro de uma gestão escolar requer objetivos definidos e metas a cumprir.

Alonso (1983) frisa algumas definições para a administração escolar, dentre elas duas apresentam-se a seguir:

- a) as funções da administração escolar variam de um sistema escolar para outro;
- b) para cada sistema escolar é preciso estabelecer um conjunto de objetivos,

antes de definir ações, incluindo nestas funções sempre:

- planejamento e coordenação de programas de relações públicas;
- manutenção de regimentos do pessoal escolar;
- coordenação de atividades e recursos didáticos para o processo de ensino-aprendizagem;
- supervisão do pessoal profissional;
- aquisição de suprimento e equipamento necessário.

Acrescentando a estas funções coloca-se a importância da sobrevivência da organização que envolve aqui como é feita a administração financeira bem como as preocupações para melhorar a imagem da escola e captar maior número de alunos.

A partir destas questões será traçado uma abordagem administrativa na gestão da escola com base na gestão de recursos financeiros, tecnológicos, materiais, de pessoas e a administração de marketing.

### 2.2.1 Gestão de pessoas

As pessoas são os recursos mais importantes da organização, principalmente tratando-se em administração escolar, elas são os recursos essenciais para atingir os objetivos da organização, elas não só trabalham na organização, elas são a organização (PUGH ; HICKSON, 2004) e sua gestão merece total destaque. Os ativos intangíveis ocupam papel relevante no estabelecimento de posição competitiva organizacional, embora não estejam representados no balanço patrimonial.

Desta maneira Kelly e Kelly (1995), apresentam que embora não apareçam nos balanços, os ativos de uma companhia relativos aos recursos humanos, têm a mesma importância quanto os ativos fixos como: tecnologia, reservas financeiras e matérias-primas. Acrescentando que as idéias dos empregados é que estabelecerão a diferença entre uma companhia bem-sucedida e outra fadada ao fracasso.

A gestão de pessoas em uma instituição de ensino envolve duas áreas distintas, o pessoal especificamente voltado às questões do ensino, incluindo-se coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais, supervisores e professores – estes devem ter formação suficiente que atendam as exigências da LDB, e o pessoal atuante na área administrativa.

A LDB em seus artigos 62 e 64 define que para os cargos de supervisão e orientação deverá o profissional ter formação em cursos de pedagogia em nível de graduação ou em nível de pós-graduação. (BRASIL, 1996). Em relação aos professores estes devem ter, quando atuantes da educação básica, formação em nível superior, em curso de licenciatura.

Estas são preocupações que no momento de contratações, os diretores de escolas devem ter, pois o não cumprimento destes pré-requisitos poderá acarretar em penalidades para a escola.

O segundo grupo de colaboradores, executantes de funções administrativas, como gerentes, diretores, auxiliares e outros funcionários devem ter suas habilidades e competências determinadas com o tipo de tarefa a ser desenvolvida.

Deste modo, a contratação dos novos colaboradores, seja na área pedagógica ou administrativa deve seguir certos passos para não incorrer no erro da contratação inadequada. A alocação da pessoa certa na função certa é um constante desafio aos gestores das organizações de produção e no gerenciamento escolar o processo não é distinto.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), podem-se destacar como atividades praticadas na área de recursos humanos: seleção e admissão; treinamento e desenvolvimento; administração de cargos e salários; e registros e pagamentos. Já Kelly e Kelly (1995) acrescentam o recrutamento, treinamento e aconselhamento, bem como implantação de políticas de promoção e dispensa.

Assim, será utilizado para descrever as atividades de gestão de pessoas: o recrutamento, a seleção, admissão, treinamento e desenvolvimento, administração de cargos e salários.

### 2.2.1.1 Recrutamento de pessoas

O recrutamento é um importante conjunto de processos e práticas que disponibiliza à organização maior número de candidatos para as vagas existentes.(LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Nesta etapa, marca-se o início do processo do fluxo de recursos humanos e é necessário que se estabeleçam alguns parâmetros relacionando o perfil dos cargos e sua respectiva remuneração. (KELLY; KELLY, 1995).

Ainda segundo Kelly e Kelly (1995 p.175), "os recrutadores devem estar familiarizados com as qualificações exigidas para o correto desempenho de cada função, com o tipo de cultura existente na organização e as características mais prováveis de levar ao sucesso da organização."

Existem diferentes métodos de recrutamento. Lacombe e Heilborn (2003), destacam as maneiras possíveis de efetuar o recrutamento, seja o de natureza interna ou externa à organização.

O recrutamento interno é prioritário, segundo Lacombe e Heilborn (2003). Justifica-se por ser motivador a possibilidade do aproveitamento do pessoal da própria organização. Demonstra-se ser mais rápido, além da valorização do funcionário e das perspectivas de ascensão em carreira, bem como o custo torna-se mais baixo.

Já o recrutamento externo traz pessoas com novas experiências, conhecimentos e percepções. Em determinados estágios da vida organizacional as modalidades de recrutamento interno e/ou externo apresentam resultados distintos e cabe ao gestor avaliar o procedimento mais adequado ao momento vivenciado. No entanto os mesmos

autores acrescentam que a organização não deve ater-se a um tipo de recrutamento, devem mesclá-lo para a maior probabilidade de sucesso.

#### 2.2.1.2 Seleção e admissão

Feito o recrutamento o próximo passo a tomar é a seleção, o que segundo Lacombe e Heilborn (2003) “é o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente”.

No entanto, “contratar a pessoa certa para a organização é crucial para reduzir uma rotatividade desnecessária e garantir que o trabalho seja bem-feito ao custo certo.” (KELLY; KELLY, 1995 p.175).

Para que a seleção seja efetuada de modo a encontrar a pessoa certa para a organização, Labombe e Heilborn (2003) definem alguns métodos de seleção: como entrevistas na unidade de seleção, com o objetivo de observar e checar informações acerca do currículo; informações de pessoas confiáveis; testes técnicos-profissionais, muito comum em seleções, estes testes visam avaliar a competência técnico-profissional do candidato. Além destes métodos, seguem os testes psicológicos, com o intuito de avaliar as características de personalidade; as dinâmicas de grupo, informações de empresas anteriores e exame médico.

O destaque importante feito pelos autores é quanto ao aparecimento de casos especiais, como, por exemplo, em empresas pequenas e médias, muitas das quais deixam de seguir algumas destas etapas para redução de custos, o que muitas vezes



pode ser prejudicial, mas como se trata de pequena e média empresa o erro da seleção pode ser corrigido rapidamente já que o conhecimento sobre as pessoas é maior.

Especificamente a admissão é seguida após o processo de seleção. Caracterizado conforme Lacombe e Heilborn (2003), como a comunicação do resultado ao candidato e a solicitação dos documentos necessários exigidos pela empresa e legislação.

É importante que os demais candidatos participantes do processo de seleção sejam comunicados que a vaga já foi preenchida, por questões de respeito e mesmo para participação em novos processos.

Admitidos, os novos funcionários necessitam ser informados sobre os objetivos e práticas da empresa, tornando o processo de integração mais efetivo e facilitando o melhor desempenho do novo colaborador.

Após a integração do colaborador na organização, o processo de ambientação e assimilação da função requer a realização do treinamento para o trabalho.

#### 2.2.1.3 Treinamento e desenvolvimento

A palavra treinamento pode ter muitas interpretações. Yoder (*apud* CHIAVENATO, 1999) considera treinamento como uma maneira de desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos ocupados. Enquanto que Whitehill Jr. (*apud* CHIAVENATO, 1999) refere-se a uma área genérica chamada desenvolvimento, a qual se divide em educação e treinamento: o treinamento significa preparar a pessoa para o cargo, enquanto a educação tem como propósito preparar a pessoa tanto para o

trabalho quanto para fora dele. A educação é um processo que possibilita a formação de uma visão plural acerca do mundo, das pessoas e das coisas que o cercam. Educar é o sentido das coisas, educar é tomar as relações mais fraternas, humanas e justas.

Lacombe e Heilborn (2003 p. 270) contribuem conceituando treinamento como “qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, aumentar sua capacidade para suas funções atuais ou prepará-las para novas funções.”

Com a obrigatoriedade das organizações manterem pessoas competentes e motivadas para produzir, Lacombe e Heilborn (2003), colocam que a empresa não pode escolher se irá ou não treinar seus funcionários, pois as pessoas admitidas possuem formação genérica que necessitam ser voltadas para as necessidades das organizações. Bem como destaca a razão pela qual as empresas treinam, que são proporcionar aos empregados novas habilidades ou aperfeiçoar as que já possuem.

Já quanto ao desenvolvimento, Lacombe e Heilborn (2003) citam que cabe às pessoas a responsabilidade de desenvolverem-se, já que conforme citado Whitehill Jr. (*apud* CHIAVENATO, 1999), tornando o desenvolvimento algo além do que treinamento, é educação, de forma a não preparar o indivíduo somente para o cargo, mas sim para a vida fora do ambiente do trabalho.

#### 2.2.1.4 Administração de cargos e salários

A política de administração de cargos e salários deve estar bem definida na organização. De forma que todos os colaboradores tenham acesso e saibam os passos para galgarem novas posições e benefícios.

A estruturação em cargos visa facilitar na coesão interna e externa da organização em relação à política de remuneração. Os cargos, segundo Lacombe e Heilborn (2003, p.277) envolvem “um conjunto de funções de mesma natureza de trabalho, de requisitos e nível de dificuldades semelhantes e com responsabilidades em comum”.

É por meio da definição e descrição dos cargos que as organizações podem administrar sua política salarial.

Conforme Kelly e Kelly (1995), as políticas de remuneração concentram-se além dos salários em: bonificações, aumentos por merecimento, vantagens adicionais e uma infinidade de outras recompensas não-econômicas, com o intuito de comunicar, dirigir e motivar os subordinados.

É importante salientar que a eficiência de um sistema de remuneração não se faz somente com recompensas econômicas, mas conforme Kelly e Kelly (1995) é uma das formas de tornar a remuneração mais efetiva e menos dispendiosa, maximizando as recompensas não-econômicas, visto que se a empresa der maior destaque a questões monetárias corre o risco de perder seus funcionários mais bem capacitados para outras organizações que ofereçam maiores salários ou vantagens complementares.

Kelly e Kelly (1995) consideram que independente das formas de remuneração adotadas, estas devem ser constantemente reajustadas, dando atenção às mudanças nas forças de trabalho, nas diferentes funções e nas condições de negócios.

Ao gerir os recursos humanos, terá o gestor a responsabilidade de planejá-los bem como avaliá-los constantemente, de modo a saber a qualidade e a motivação da equipe.

Sua avaliação deve ser clara e ao planejamento dado grande ênfase, pois caso não haja um bom planejamento de recursos humanos e uma atenção permanente da alta administração à manutenção de um quadro de alto nível, a organização corre o risco de ficar com pessoas de baixa qualificação. (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

A gestão eficiente de política de cargos e salários na organização necessita estar acompanhada de processo similar no trato dos recursos financeiros.

### 2.2.2 Recursos financeiros

Os recursos financeiros de uma organização podem vir de diversas fontes. No caso a organização escolar tem como fonte financeira primordial o valor arrecadado com as mensalidades a partir dos serviços prestados em educação.

O administrador financeiro tem a responsabilidade de equilibrar as receitas da organização, juntamente com suas despesas e investimentos, primando por um processo de planejamento financeiro para evitar surpresas futuras. Gitman (1997) diz que o planejamento financeiro é parte essencial da estratégia financeira das empresas.

Tal planejamento deve ser de forma estruturada e baseada nos indicativos, resultados e planilhas organizacionais, de forma a facilitar o processo. Para tanto os dados devem ser fidedignos com a realidade. Como peça fundamental na organização, Gitman (1997) considera o planejamento de caixa como “espinha dorsal” da empresa, pois só a partir do conhecimento de quanto se tem em caixa, saberá o administrador a necessidade de financiamentos bancários.

Kelly e Kelly (1995) acrescentam que o diretor financeiro deve ser um bom comunicador e um pensador analítico com boa visão, informando-se sobre as ocorrências financeiras de dentro e fora da organização.

O processo de planejamento financeiro não difere dos demais planos. Ele resulta a partir da elaboração do plano financeiro de longo prazo, o qual direcionará os planos e orçamentos operacionais para o curto prazo. (GITMAN, 1997).

Segundo Sanvicente (1983), o plano financeiro de longo prazo pressupõe: previsões do comportamento esperado pela empresa no meio em que está atuando; fixação de objetivos amplos e a elaboração de documentos que formalizam o planejamento. Já o planejamento de longo prazo, conforme o mesmo autor, decorre de estudos do ambiente e dos objetivos traçados para a empresa no futuro.

Isto ressalta a necessidade da organização definir primeiramente os objetivos organizacionais, definir o que vem a ser curto e longo prazo, adequando o calendário ao ramo de negócio onde a empresa atua, para então o administrador financeiro tomar suas medidas para dar início ao planejamento, com base nas políticas adotadas também pela organização.

Como objetivo organizacional, Sanvicente (1983), define como sendo o constituinte das posições em que a empresa deseja estar no futuro. E como objetivo

primordial a empresa deve ter a maximização do valor de investimentos dos proprietários.

O retorno financeiro aos sócios-investidores fará com que ocorram maiores investimentos na instituição propiciando melhoras na prestação dos serviços e captação de novos clientes.

Devido a importância da definição e divisão do cumprimento dos objetivos em curto e longo prazos, serão discutidos a seguir os planos financeiros em longo prazo, ditos estratégicos; e os de curto prazo, denominados de operacionais.

#### 2.2.2.1 Planos financeiros em longo prazo

Os planos financeiros de longo prazo representam ações elaboradas para um futuro distante, acompanhadas da previsão de seus reflexos financeiros. (GITMAN, 1997).

O período deste planejamento engloba, em sua maioria, dez anos, podendo ser de cinco em cinco anos. No entanto, a rapidez com que as mudanças econômicas, políticas e de mercado acontecem, tende a fazer com que os planos estratégicos sejam revistos periodicamente.

As empresas que possuem um elevado grau de incerteza operacional, ciclos de produção relativamente curtos tendem a adotar planejamentos mais curtos. (GITMAN, 1997).

Ao elaborar um plano financeiro de longo prazo terá o administrador financeiro a preocupação em responder questões que facilitarão na sua tomada de decisão.

Principalmente questões que ligam a estratégia financeira à estratégia de negócio. Kelly e Kelly (1995) citam algumas perguntas que os tomadores de decisões devem fazer e respondê-las, como: em relação aos objetivos e as estratégias da companhia - o risco do negócio neste mercado e especificamente para a empresa, quais fatores podem influenciar a necessidade de numerário no futuro; qual a atual posição financeira da empresa e qual será a provável nos próximos anos.

A elaboração de um plano financeiro de longo prazo não deve partir exclusivamente de dados existentes nas planilhas financeiras, e sim com base na integração dos planos de marketing e serviços projetados.

Numa instituição educacional as decisões financeiras de longo prazo são determinadas pelos objetivos da escola. E conforme Kelly e Kelly (1995) podem ser decisões de investimento, de administração de capital e de financiamento.

A primeira referencia-se na decisão de aplicar o dinheiro da instituição em alguns projetos, como por exemplo, a compra de um novo prédio para o aumento da escola. No entanto são necessárias, algumas análises quanto à estrutura de capital, análise econômica e análise estratégica. (KELLY; KELLY, 1995).

Já as decisões de administração de capital irão verificar quanto será investido. Quanto pode a instituição investir em compra do novo prédio ou mesmo maquinário para o estabelecimento. Decisões estas tomadas com base nos balanços e demonstrações da organização.

E por último, as decisões de financiamento. Decidido em que irá investir e quanto. É chegada a hora de determinar a melhor forma de adquirir os fundos para a realização do investimento.

Para uma escola as fontes de financiamentos mais comuns são bancos e empresas de créditos. No entanto, as fontes não se limitam aí. O administrador deverá conhecer outras maneiras de adquirir fundos para os investimentos necessários ao crescimento da organização. Uma das formas é a procura por sócios investidores.

#### 2.2.2.2 Planos financeiros em curto prazo

Os planos financeiros de curto prazo ou operacionais são “ações planejadas para um período curto (de um a dois anos) acompanhadas da previsão de seus reflexos financeiros”. (GITMAN, 1997 p.588). Os resultados mais expressivos segundo Gitman (1997) incluem inúmeros orçamentos operacionais, o orçamento de caixa e demonstrações financeiras projetadas, na seqüência é ilustrado o processo de planejamento em curto prazo.



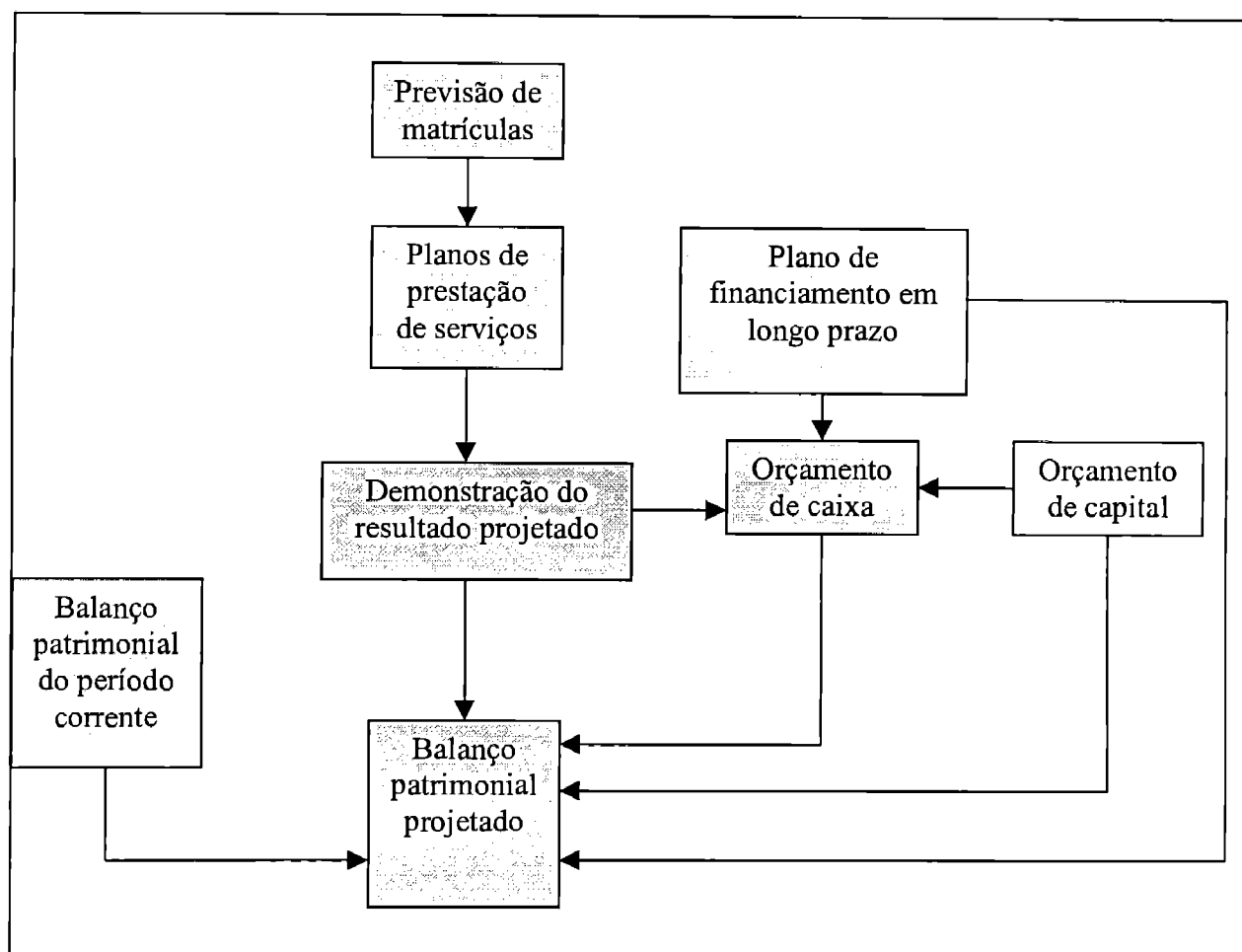


Figura 01: O processo de planejamento financeiro em curto prazo

Fonte:(adaptado de GITMAN, 1997 p. 589)

A partir da previsão das matrículas são desenvolvidos planos para a prestação dos serviços educacionais, número de pessoas envolvidas no processo, salas de aulas, material didático, recursos tecnológicos e despesas operacionais. Tendo preparado estas estimativas pode-se preparar a demonstração de resultados e o orçamento de caixa projetado que juntamente com o plano de financiamento de longo prazo, o plano de investimentos de capital e o balanço patrimonial do período corrente, pode ser elaborado o balanço patrimonial projetado.

Definidos os objetivos financeiros, seus planos de curto e longo prazo, é o momento de questionar-se quanto será cobrado pelo produto ou serviço vendido, pois

segundo Kelly e Kelly (1995) as finanças de uma empresa se refletem na maneira como os preços dos serviços e produtos são fixados. Desta maneira será apresentada a formação de preço.

#### 2.2.2.3 Formação de preços

Definir o quanto cobrar pela prestação de serviços ou venda de um produto não é tarefa fácil, cabe ao administrador analisar uma série de dados e definir quais parâmetros utilizar para formar o melhor preço.

A formação de preços “é o processo em que uma empresa, com base em seus custos, estimativas de vendas e outras variáveis relacionadas com sua produção ou operação, determina o preço ideal de venda de seus produtos ou serviços” (SANTOS, 2001 p. 197).

Apesar das decisões de políticas de preços fazerem parte das políticas de marketing elas têm muito mais embasamento financeiro do que propriamente mercadológicos, porém ambas devem caminhar juntas para definirem um preço que venha atender tanto objetivos mercadológicos quanto financeiros.

Santos (2001) coloca que existem dois pontos de vista sobre a administração de preços. Um com vistas somente no mercado que define o preço da organização, enquanto que o outro faz a sua formação baseado em cálculos econômicos.

A formação de preços de uma organização depende das políticas adotadas pela mesma de acordo com seus objetivos de curto e longo prazo.

O objetivo básico de toda empresa é a obtenção de um retorno financeiro de longo prazo sobre o capital investido, o que influencia de maneira preponderante sobre sua política de preços. (SANTOS, 2001).

As políticas de preços citadas por Santos (2001) são: preço de penetração, preço-nata, preço promocional, preços em situação de capacidade ociosa, preços para venda financiada e preços para otimização.

Para a formação de preços existem alguns métodos específicos que serão discutidos a seguir: método prático, margem sobre o custo unitário total, margem de lucro sobre o preço de venda, retorno sobre o investimento e método misto.

- a) método prático – o uso deste método para a formação dos preços dá-se a partir do uso de um multiplicador sobre o custo da operação ou produção. É um método bastante empírico que não retrata a realidade, podendo o produto estar sendo vendido por valor muito acima ou abaixo do correto;
- b) margem sobre custo unitário total – este método consiste no acréscimo de uma margem sobre o custo unitário total, objetivando a obtenção do lucro desejado pela empresa;
- c) margem de lucro sobre o preço de venda – este método consiste no estabelecimento do preço baseado no custo unitário apurado, objetivando um acréscimo de lucro sobre esse preço a ser calculado. Este percentual de acréscimo também é elaborado de forma empírica não condizendo muitas vezes com a realidade do mercado onde a empresa atua;
- d) retorno sobre o investimento – neste método é considerada a rentabilidade pretendida com o investimento o que torna mais objetiva a formação de preços;

- e) método misto – como determinar o preço com a utilização de um único método pode trazer inúmeras desvantagens, o uso do método misto pode diminuir a ocorrência de erros, pois poderá agregar a margem de lucro juntamente com o retorno do investimento desejado.

A formação de preços para uma prestadora de serviços é bastante dificultosa na medida em que os fatores envolvidos são variados e intangíveis, o que torna o papel do gerente financeiro importante no que tange ao atendimento deste quesito. Definidos os planos financeiros e os respectivos preços a serem cobrados pelos serviços terá o gestor a responsabilidade de disponibilizar a seus colaboradores recursos tecnológicos para um melhor atendimento aos clientes.

### 2.2.3 Recursos tecnológicos

Os recursos tecnológicos fazem parte dos insumos básicos de uma organização. Décadas atrás seria um diferencial, no século XXI é ferramenta obrigatória em qualquer tipo de empresa, variando somente em números e tecnologia de ponta, de acordo com a especificidade do negócio, do mercado em que atua e de seu posicionamento estratégico frente aos seus opositores.

Um gerente que seja contrário à tecnologia terá grande chance de insucesso, na medida em que as mudanças são acentuadas e as tecnologias é que permitem posicionamento de mercado, já que os processos tendem a agilidade e seu uso é imprescindível.

Com o crescimento no setor de serviços nas organizações americanas, 75%, e no Brasil a faixa de 60% da mão-de-obra trabalha na área de serviços. (FERNANDES; BERTON, 2005). A escola como organização também é uma grande prestadora de serviços e o uso da tecnologia tende a agilizar os processos bem como facilitar o sistema de informações, além da distribuição do ensino de forma não presencial.

O uso da tecnologia tende a permitir a interação dos alunos de maneira a possibilitar que cada um aprenda e estude a seu tempo independente de estar em sala de aula. Moore (*apud* JACOBSEN, 2004) coloca que o formato do ensino à distância oferece benefício a todos os alunos, pois possibilita a aprendizagem, reduzindo os obstáculos existentes na educação formal, assim o aluno mais lento torna-se capaz de contribuir tanto quanto o mais rápido e extrovertido.

O conjunto de tecnologias disponíveis para o uso no contexto da educação denomina-se tecnologia da inteligência, entendidas como “construções internalizadas nos espaços da memória das pessoas e que foram criadas pelos homens para avançar no conhecimento e aprender mais”. (KENSKI *apud* JACOBSEN, 2004 p. 49)

As instituições de ensino devem fazer uso destes recursos para então provarem o quanto podem aumentar o processo do ensino e aprendizagem ao seu público de alunos.

Os recursos tecnológicos vêm desde o uso de telefones, vídeos, televisão, recursos de multimídia, computadores e o uso da internet.

Quanto maior for o potencial da tecnologia para facilitar o processo de armazenamento e recuperação de informação, maior será a capacidade de compreensão e retenção do conhecimento, destacando-se tecnologias digitais sem esquecer a mídia escrita. (JACOBSEN, 2004)

Segundo Fernandes e Berton (2005) o impacto da INTERNET sobre a vida atual e o mundo dos negócios é uma das maiores revoluções acontecidas nos últimos anos. Isto porque ao verificar as pessoas no seu dia-a-dia, observa-se o quanto elas dispendem tempo navegando pela rede, seja através de pesquisas, fazendo pagamentos, visitando páginas de organizações ou simplesmente enviando seus e-mails.

O crescimento da internet foi bastante impactante. Fernandes e Berton (2005) colocam que pesquisas realizadas no *Internet World Stats*, o uso da internet na década de 1990 era somente acadêmico, em 1997 ela já detinha mais de 100 milhões de usuários e em 2001 havia alcançado 1 bilhão de internautas.

Seu uso é infindável, principalmente no que tange ao comércio eletrônico, segundo o Instituto Forrester Research apud Fernandes e Berton (2005) em 1997 a internet movimentou US\$ 250 milhões o que até o final de 2003 já representava US\$ 2,5 trilhões.

A tecnologia não se destaca somente com a internet, a informática e a automação tem diminuído postos de trabalho em muitas empresas, como a Ford de São Caetano do Sul que reduziu o número de operários de 10 mil, em 1995 para 7 mil em 1997. (FERNANDES; BERTON, 2005).

Recentemente é nos serviços que a automação tem se destacado. Caixas eletrônicos, catracas eletrônicas, máquinas de atendimento automático.

O resultado da automação tem trazido aumento de produtividade, da qualidade dos produtos e serviços bem como a redução dos custos, embora tenha aumentado a perda de empregos. (FERNANDES; BERTON, 2005).

A quem pensar que a tecnologia é somente para o uso de grandes organizações incorre em grande erro. Existem no mercado softwares disponíveis para o controle integrado na gestão de pequenas empresas, considerando desde estoques, controles financeiros, geração de faturas e pagamentos, o que facilita o trabalho de gestores de pequenas e médias empresas.

A informática veio também para facilitar a vida dos gestores no que tange aos sistemas gerenciais de informação.

Porém seu uso deve ser planejado de forma a não causar problemas futuros como constantes mudanças de prioridade, sub ou super-dimensionamento de recursos, mal dimensionamento dos recursos humanos, implantação mal sucedidas, grande rotatividade na área de informática. Isto porque em muitos casos a alta administração desconhece a função e importância de um sistema de informação e desconhece prazos usuais, custos de desenvolvimento e funções criando expectativas fora da realidade. (ALMEIDA, 2002).

Conforme Cassaro (*apud* MALUCHE, 2000 p.55) sistema é "um conjunto de funções logicamente estruturadas, com a finalidade de atender a determinado objetivo". A informática numa organização pode ser considerada como um sistema.

Já O'Brien (2004 p. 7) diz que "sistema é um grupo de elementos interrelacionados ou em interação que formam um todo unificado".

Enquanto que sistema de informação "é um conjunto organizado de pessoas, *hardware*, software, redes de comunicações e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização". (O'BRIEN, 2004 p.6)

As pessoas têm buscado os sistemas de informações para se comunicarem. Para as organizações os sistemas de informações fornecem apoio às operações e

atividades bem como auxilia no processo de tomada de decisão, obtendo assim vantagem competitiva.

Embora existam diversas classificações para os sistemas de informações, será discutido neste trabalho somente o Sistema de Informação Gerencial (SIG), que conforme O'Brien (2004) gera produtos de informação que auxiliam e apóiam no momento da tomada de decisão da administração e tem como objetivo a interação dos três níveis gerenciais: estratégico, *staff* e de linha. O fluxo de informações ocorre nos dois sentidos, porém as decisões de longo prazo passam do nível estratégico, ao *staff* até chegar no operacional ou de linha.

O SIG é dividido em áreas e funções organizacionais sendo composto pelos seguintes módulos:

O Sistema de informações financeiras (SIF) dá suporte aos tomadores de decisão. No seu nível operacional facilita a organização de dados contábeis que serão utilizados no futuro para análises e tomada de decisão. Sua inserção de dados deve ser automática a partir das operações da empresa.

O Sistema de Vendas e de Marketing (SVM) trabalha com dados que estão sob controle dos gerentes de vendas, bem como seus registros de vendas realizadas, sua utilização permite que os projetos de marketing futuros possam ser elaborados de acordo com os interesses corporativos.

O Sistema de Recursos Humanos (SRH) possibilita a avaliação e desempenho dos colaboradores, bem como armazenamento de dados pessoais, auxiliar na manutenção e planejamento dos recursos humanos;

O Sistema de Planejamento e Controle da Produção (SPCP) tem por finalidade manter a quantidade e qualidade dos produtos e serviços de acordo com critérios



impostos pelo consumidor, auxilia no controle de matérias-primas e padrões facilitando no processo produtivo.

O Sistema de gerenciamento de materiais (SGM) para facilitar no controle de estoques de forma a ter um custo mínimo na compra de lotes econômicos, ainda auxilia nos processos de compra, especificações e armazenamento.

E o Sistema de informação de serviços administrativos (SISA) visa fornecer apoio administrativo às unidades funcionais, bem como integrá-las.

A organização detentora destas ferramentas do sistema de informações terá seus processos agilizados, bem como uma ferramenta essencial para facilitar na tomada de decisão. No entanto, é sabido que a alimentação do sistema depende, principalmente, das pessoas de cada nível, o que cabe ao gerente prezar por treinamento e sensibilizar cada membro alimentador do sistema da necessidade de mantê-lo atualizado.

Para o trabalho diário, a ajuda de sistemas de informações informatizados é essencial. Valendo-se de rapidez para inserção dos dados, como consultas e mais uma vez é essencial para apoiar no processo de tomada de decisão.

#### 2.2.4 Recursos materiais

Os recursos materiais numa empresa de prestação de serviços, sob a ótica da investibilidade num primeiro momento podem parecer de pouca importância, se justifica por não haver possibilidade de grandes estoques para a produção. No entanto se falhar, por exemplo, a entrega do material didático poderá trazer consequências

negativas para a organização, na medida em que parte do princípio de que para haver uma prestação de serviços educacionais suficiente há necessidade de haver o material didático para o acompanhamento das aulas.

Sendo assim, faz-se necessária especial atenção a este tópico, a administração de materiais que neste sentido Arnold (1999) coloca como objetivos: maximização dos recursos da empresa e o fornecimento de acordo com os padrões requeridos de serviços ao consumidor.

Gonçalves (2004a) corrobora como sendo o objetivo da administração de materiais conciliar interesses entre as necessidades de suprimentos e a otimização dos recursos financeiros e operacionais da organização

O cumprimento de seus objetivos faz da administração de materiais peça importante para a redução de custos dos serviços prestados. Pois se bem planejado poderá prever possíveis consumos evitando excesso de estoque ou mesmo a falta de material.

Os materiais mais utilizados para a prestação dos serviços de educação são: recursos didáticos, incluídos aqui, livros, apostilas, CD-ROOM, impressão de provas, pastas, uniformes, dentre outros.

Todos estes itens devem ser de tal forma analisados e previsíveis de acordo com dados das matrículas para estarem a tempo na escola e evitar transtornos o que poderá levar a perda de alunos ou mesmo ao comprometimento da imagem da organização.

A administração de materiais, segundo Gonçalves (2004a) pode ser estudada a partir das três áreas: gestão de compras, de estoques e gestão do centro de distribuição.

A área de gestão de compras tem como foco assegurar o suprimento dos bens e serviços necessários para dar continuidade às atividades da empresa. Preocupa-se com a busca de fornecedores que tenham condições de oferecer produtos de boa qualidade, entregando no período desejado em com boas condições de fornecimento.

Já a área de gestão de estoques prima por dar garantia do suprimento de materiais necessários para o bom funcionamento da empresa, evitando paradas na produção e satisfazendo as necessidades de clientes e usuários.

E por último, porém não menos importante, a área de gestão do centro de distribuição. Esta tem como maior objetivo atender às solicitações dos usuários nos diversos setores da empresa, suprimindo-os em quantidades desejadas e no momento certo.

Ao administrar uma instituição de ensino dentre as áreas especificadas por Gonçalves (2004a), a gestão de compras demonstra maior importância, o que é estudado nos próximos tópicos.

Para gerir os recursos materiais o gestor deverá saber qual a sua demanda. Este é o primeiro passo para a gestão dos estoques.

Existem diversos modelos para ser determinada a demanda o que será apresentado na sequência.

#### 2.2.4.1 Métodos para determinar a demanda

Os modelos para a determinação da demanda são elaborados a partir de dados históricos de consumo com base em registros estatísticos que permitem a construção

de um modelo matemático que represente o comportamento do consumo de cada material. (GONÇALVES, 2004a)

Numa empresa prestadora de serviços, prever a demanda dos serviços ofertados é o início para programar o quanto de materiais será utilizado, tais como os materiais didáticos, ou uniformes comercializados muitas vezes nas próprias escolas.

E prever a prestação de serviços em uma escola remete à programação do número de matriculados, com base em dados históricos.

Dentre os métodos de previsão utilizados no processo dois grupos são classificados, segundo Gonçalves (2004a): os métodos qualitativos e os quantitativos. Os primeiros são com base em critérios subjetivos, baseados em intuição por meio de experiências ou mesmo a partir da percepção relacionada aos fatos observados.

Já os métodos quantitativos são estimações elaboradas com base na existência de dados históricos. Estes métodos incluem: previsões baseadas em médias móveis, previsões baseadas em médias móveis ponderadas e regressão linear. Gonçalves (2004a) cita dois aspectos que podem levar a resultados insatisfatórios, mesmo sendo analisados através de um modelo matemático. Primeiro por envolver a escolha de um modelo para fazer as previsões e segundo, refere-se a uma série de eventos que provocam as mudanças nas demandas anteriores que não afetarão as futuras.

Neste momento, a experiência e o conhecimento do administrador é fator preponderante. Terá ele o papel de diminuir a ocorrência de erros nas projeções, com bases em análises internas e externas da empresa.

Para que ocorra o controle sobre estas previsões o estudo da sazonalidade é importante para um administrador de escolas, na medida em que a quantidade de

alunos tende a oscilar num determinado período do ano em virtude das férias escolares.

Definido a demanda e a previsão de materiais a serem utilizados para a melhor prestação dos serviços é chegada a hora de entrar em contato com os fornecedores e efetuar a compra dos produtos.

#### 2.2.4.2 O processo de compra de materiais

Apesar de todos saberem comprar, em função da vida diária, é imprescindível a conceituação da atividade, que significa procurar e providenciar a entrega de materiais, na qualidade e quantidade especificada e no prazo necessário, a um preço que seja considerado justo, para o bom funcionamento, a manutenção ou ampliação da empresa.(VIANA, 2002)

Viana (2002) divide o ato de comprar em seis etapas: a determinação do que e de quando comprar; o estudo de fornecedores e de sua capacidade técnica; a promoção de concorrência para a seleção do fornecedor vencedor; o fechamento do pedido, mediante autorização de fornecimento ou contrato; o acompanhamento ativo durante o período que decorre entre o pedido e a entrega e o encerramento do processo, após o recebimento do material; controle da qualidade e entrega.

O gestor responsável pela função de compras deverá ter em mente estas etapas para diminuir a possibilidade de erros no processo, sejam eles quanto a qualidade, prazos de entrega que poderão ocorrer em prejuízos para a prestação dos serviços

bem como o preço, pois a empresa poderá deixar de investir em outras áreas caso não pague um preço justo ao material comprado.

Além do cuidado de comprar bem, deverá o setor de compras estar organizado para que as informações necessárias estejam prontas ao desejar, para isso o setor deve ter autoridade para compra, registro de compras, registro de preços e registro de fornecedores.(VIANA, 2002) Estes cuidados agilizará o processo de compras.

A gestão dos recursos materiais, quando bem executada, torna-se um diferencial na prestação dos serviços, pois juntamente com os recursos humanos e tecnológicos irá facilitar o processo de atendimento ao consumidor.

Para tanto é necessário que o consumidor dirija-se à organização, responsabilidade da área de marketing, que tem o papel de atrair e manter cada cliente.

#### 2.2.5 Planejamento de marketing

Como falado no item 2.2.2 a forma de obtenção de recursos financeiros em caixa provém do pagamento das mensalidades pagas pelos alunos. E estes alunos optam pela instituição por uma série de fatores preponderantes. Em pesquisa feita no centro comercial de Florianópolis em três dos colégios com maior número de matriculados a escolha preponderante foi por localização próxima do terminal urbano, instalações e boa didática dos professores (GONÇALVES *et al*, 2004b). Tudo isto levado ao conhecimento dos alunos através de campanhas publicitárias, amigos, colegas, irmãos e isso nada mais é do que uma forma de marketing utilizada para captar alunos.

Neste sentido, o planejamento de marketing de uma escola deve estar baseado em princípios sólidos de manter estes alunos na escola. Importante ressaltar que a captação expressiva de alunos no início do ano letivo não é suficiente, quando a estrutura não oferece condições de permanência dos mesmos no processo. Mas sim um planejamento que consiga de forma eficiente manter estes alunos na instituição. Para isso será tratado o processo de atração e retenção dos alunos nas instituições de ensino.

#### 2.2.5.1 Atração e retenção de alunos

A existência dos alunos é que justifica a razão de ser das instituições educacionais. (KOTLER, 1994). E é neste contexto que o gestor deve dar ênfase ao trabalho de atração e retenção destes alunos.

Tarefa difícil em meio a grande concorrência. Com a importância dada à educação pela sociedade, este nicho de mercado começou também a ser visto como promissor o que fez surgir inúmeras escolas. No entanto a instituição que queira alcançar a efetividade no meio em que atua deve ter uma política de marketing definida para ser vencedora dentre tantas novas escolas.

Para aumentar o número de matriculados a cada ano o processo de recrutamento de alunos é primordial e Kotler (1994) divide nas seguintes etapas: Identificação dos problemas e necessidades das matrículas em relação aos recursos e missão da organização, definição das metas e objetivos de matrículas conforme a estratégia institucional, elaboração de pesquisa para segmentar o mercado de alunos

potenciais e outros mercados-alvo para conhecer o processo de decisão dos alunos e determinar o tamanho do potencial de mercado, determinação da estratégia de marketing para recrutamento, inclusive para mercado-alvo, composto de marketing e nível de despesas de marketing, planejamento e implementação de programas de ação e avaliação de resultados e procedimentos, inclusive a eficácia de custo-benefício dos esforços de recrutamento e satisfação dos alunos matriculados.

Ao identificar os problemas e verificar as necessidades das matrículas em relação aos recursos e missão da instituição, deverá a instituição ter primariamente a sua missão definida, seu ponto de equilíbrio e a disponibilidade dos recursos, bem como sua capacidade de prestação de serviços limitada por salas de aula. Analisar se estão todos preparados para o número de matrículas estipuladas pela instituição, desde os funcionários administrativos, orientadores e professores. Identificados os problemas e solucionados parte-se para a definição das metas e objetivos.

Nesta etapa, ao definir as metas e objetivos de matrículas de acordo com a estratégia educacional, das quais se destacam: aumentar o número de matriculados, melhorar a qualidade das novas turmas. Estas metas devem ser passadas para os responsáveis pela atração de novos alunos, para que juntos possam atingir as metas estabelecidas. Feitas as duas primeiras etapas o setor responsável pela atração de alunos pode realizar pesquisas de marketing.

As pesquisas de marketing podem auxiliar para responder algumas perguntas como: histórico das matrículas, resultados em termos de médias, tamanho de mercado e potencial, características dos alunos e principais concorrentes. No entanto a posse destes dados é negligenciada por algumas instituições que somente dão a devida importância quando o nível das matrículas cai. Neste sentido deve o responsável



manter os dados organizados de forma a gerar informações para facilitar o processo de tomada de decisão. Com base nas informações geradas a organização parte para a determinação das estratégias de marketing.

As estratégias de marketing incluem, segundo Kotler (1994), selecionar os mercados-alvo mais promissores, estabelecer o composto de marketing (produto, preço, promoção e distribuição) e determinar o volume de despesas de marketing adequadas à realidade organizacional para posteriormente planejar a implementação.

O planejamento e implementação de programas de ação inclui o que e quando será feito. Como qualquer plano o plano de ação deve ser flexível e com revisões periódicas. (KOTLER, 1994). E como etapa final a avaliação dos resultados e procedimentos deve ser produzida para verificar os resultados e possíveis alterações nos métodos.

Realizados os processos de atração de alunos terá a instituição a tarefa mais difícil: mantê-los.

Manter os alunos na instituição não é somente tê-los freqüentando as aulas e pagando suas mensalidades, mas sim mantê-los satisfeitos com a instituição e impedi-los que saiam e reproduzam sua insatisfação para futuros ingressos. Por isso um programa para verificar frequentemente a satisfação dos alunos faz-se necessário por uma instituição de ensino. Isto auxilia no processo de retenção dos alunos.

Kotler (1994) define algumas etapas-chave para um programa de retenção, como sendo: estabelecimento de um comitê de direção da retenção, avaliação da situação de retenção, determinação das causas que levam os alunos a abandonar uma instituição, encorajamento de uma atitude de serviços aos alunos, estabelecimento de condições que atendam aos objetivos de recrutamento e admissões, facilitação do trânsito do

aluno nas instalações da instituição, prestação de aconselhamento e orientação e criação de um ambiente de atenção, orientado para os alunos.

O estabelecimento de um comitê de direção da retenção tem como objetivo principal se organizar e exercer o seu papel de junto com a instituição tomar frente no processo de retenção de alunos.

Neste processo o comitê avalia a situação de retenção com base em dados históricos, estuda as causas dos abandonos nos anos anteriores. Definidas estas causas é necessário um encorajamento de uma atitude de serviços aos alunos.

Nesta etapa, segundo Kotler (1994), deve partir dos professores, orientadores, serviços de apoio tal atitude, a de servir os alunos. Muitas vezes também são necessárias mudanças nas instalações e treinamentos para capacitar o corpo docente. De forma a atender, prestar aconselhamentos e orientações aos alunos. Estas orientações poderão ser desde como se localizar na escola, bem como orienta-los nas atividades profissionais que irão traçar futuramente. Para uma escola de segundo grau, o público transeunte está numa faixa etária de mudanças e que orientá-lo e aconselhá-lo será tarefa obrigatória. Junto a esta preocupação de orientação, necessita o aluno acima de tudo atenção dentro da escola.

E neste sentido, é necessária a criação de um ambiente de atenção para o aluno, estabelecendo condições sociais e acadêmicas que estimulam o crescimento pessoal, sucesso acadêmico e sentimento de posse, enfim, construindo um ambiente que encoraje o aluno a não abandonar a instituição. (KOTLER, 1994)

Estudados os pontos principais para a administração de uma instituição de ensino: seu planejamento de recursos humanos, recursos financeiros, materiais e tecnológicos, bem como o planejamento de marketing para atração e retenção de

alunos é hora de partir para o processo de tomada de decisões, primordial em uma empresa, é a partir da estruturação do pensamento, experiências do tomador de decisão e seu perfil que definirão os rumos da organização.

### 2.3 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão é o que distingue o gestor dos demais funcionários. Lacombe e Heilborn (2003) dizem que uma das mais importantes qualidades de um administrador é saber tomar decisões, escolher a melhor alternativa dentre muitas a partir da análise das vantagens e desvantagens de cada uma.

Os mesmos autores definem tomada de decisão, como escolher entre uma ou mais opções. Stoner e Freeman (1994) acrescentam que é um processo de identificar um problema específico e assim selecionar uma linha de ação também específica.

No entanto tomar decisões não representa esta facilidade que os conceitos demonstram, porque escolher entre muitas alternativas já é um tanto complicado. Há necessidade de especificar o problema para então definir alternativas, evitando assim perda de tempo.

Como gestor escolar, o ocupante deste cargo desempenha a função de decidir, diariamente. Desde questões simples como calendário de provas, a melhor data para a reunião de pais, quem contratar como novo professor ou funcionário, de que forma remunerar como também escolhas de investimentos, quanto e como investir em marketing e qual estratégia utilizar. Fazer ou não pesquisa antes? Será viável encomendar uma pesquisa?

São questionamentos que permeiam a vida de um administrador escolar que caso não estabeleça prioridades ou estruture-as terminará seu dia sem tomar qualquer decisão satisfatória.

Desta forma faz-se necessário o estudo das decisões programadas e não-programadas, classificadas, por vários autores. Para Stoner e Freeman (1994) a primeira classifica-se como soluções para problemas rotineiros, algo relacionado a hábitos, regras já estabelecidas, quanto à segunda requer soluções específicas, criadas através de processos não-estruturados para resolver os problemas que não são do dia-a-dia.

Lacombe e Heilborn (2003), assim como Maximiano também classificam as decisões em programadas e não-programadas, conceituando a primeira como rotineira e a segunda como decisões novas, sem precedentes, necessitando de um tratamento especial.

É importante que os administradores tenham em mente ao tomarem decisões como elas estão classificadas para então pouparem tempo e serem mais assertivos. Pouco adianta tomar decisões não-estruturadas se a mesma é rotineira, já existe uma solução padrão para ela, estará o gestor perdendo tempo em outras ações.

Para que sejam tomadas decisões eficazmente, Stoner e Freeman colocam um modelo racional de tomada de decisão, bem como Maximiano também define como quatro fases do processo de tomar decisões que basicamente resume-se em identificar o problema ou oportunidade; diagnóstico, onde analisam o problema ou oportunidade para tentar compreender a situação; geração de alternativas, processo para criar formas de resolver o problema, gerando quantas alternativas forem necessárias, mas

não analisá-las ainda; e por último a decisão ou implementação e monitoramento da decisão, avaliar, julgar e comparar as escolhas.

Importante nesta última fase do processo de tomar decisões é o monitoramento, pois de nada adianta implementar uma decisão e não acompanhá-la, poderá ser deixada de lado durante seu processo de implementação, por desinteresse ou incapacidade das pessoas selecionadas para fazê-la. (STONER; FREEMAN, 1994)

No processo de tomada de decisão feito por gestores de escolas particulares, o processo racional de tomada de decisão deve ser bem estruturado e utilizado, evitando-se assim o processo empírico, feito com base em experiências já vividas, dito também como princípios heurísticos.

Tais fatores acontecem devido à complexidade da rotina de um administrador escolar, em meio a problemas voltados tanto à instituição como empresa, questões financeiras, estratégicas; como relacionado a uma escola, questões legais.

Cabe aqui, ao administrador escolar definir prioridades, quais decisões cabem a ele e quais podem ser repassadas a terceiros que estão mais próximos dos problemas e teriam muitas vezes, uma solução mais adequada por estarem convivendo com aquela situação diariamente.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa científica requer um método para auxiliar na sua elaboração. No entanto é difícil definir qual método ser utilizado. Lüdke e André (1986 p. 15) citam que "não existe um método que possa ser recomendado como o melhor ou mais efetivo". Roesch (1999) acrescenta que a escolha do método irá depender de uma postura filosófica, bem como da forma como será investigado a realidade.

Segundo Stubbs e Demamont (*apud* LÜDKE;ANDRÉ, 1986 p. 15), "a natureza dos problemas é que determina o método". Neste sentido a partir do problema proposto foi definido o método.

A metodologia utilizada com o fim de responder os objetivos propostos por esta pesquisa foi orientada pelo modelo proposto por Roesch (1999) que define a estrutura da metodologia em delineamento da pesquisa, definição da área ou população-alvo do estudo, planos e instrumentos de coleta e plano de análise dos dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa vem ao encontro dos objetivos estabelecidos. Vergara (1997, p. 44) diz que "existem várias taxionomias de tipos de pesquisa, conforme os critérios utilizados pelos autores". O que a autora propõe são dois critérios de classificação, quanto aos fins e aos meios.

Quanto aos fins ou objetivos, citado por Gil (1996) as pesquisas classificam-se em exploratórias, descritivas e explicativas.

Com vistas a proporcionar maior familiaridade com o problema, esta pesquisa em seu primeiro momento foi exploratória. Foram feitos levantamentos bibliográficos em revistas, na rede mundial de computadores, livros, jornais e conversas informais com conhecedores do assunto – pesquisadores e ex-diretores de instituições de ensino - para o melhor delineamento do problema de pesquisa.

Num segundo momento foi dado ênfase na descrição dos fatos, pois o objetivo foi descrever o perfil gerencial dos diretores gerais das escolas particulares de Florianópolis.

Quanto aos meios, a pesquisa foi na sua fase inicial bibliográfica, porque para a elaboração da fundamentação teórica utilizaram-se basicamente de livros e publicações de periódicos para a investigação dos assuntos relacionados ao perfil de um administrador escolar, bem como planejamento voltado para instituições de ensino e o processo de tomada de decisão.

Após a fundamentação teórica, a pesquisa caracterizou-se pelo estudo de caso. Caracterizado por Gil (1996) pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, permitindo amplo detalhamento do conhecimento. Visa ao exame detalhado de um ambiente, podendo ser uma situação ou sujeito (GODOY, 1995).

Foram utilizados mais de um estudo de caso, sendo caracterizado como multi-casos, tratando-se do perfil dos diretores das escolas.

Considerando-se a abordagem da pesquisa, dividi-se em quantitativa ou positivista e qualitativa ou fenomenológica, segundo Roesch (1999).

Utilizou-se a abordagem qualitativa, com objetivo de "apreciar as diferentes

construções e significados que as pessoas atribuem a sua experiência”. ROESCH (1999 p. 123). Aprofundou-se no mundo dos significados, das ações e das relações humanas. A pesquisa não se baseou em critérios numéricos, mas sim nas pessoas que apresentem um vínculo maior com o tema problema. Para a autora, a pesquisa relacionou-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ressaltando-se: atitudes e competências.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO

População, conforme define Vergara (1990) é um conjunto de elementos que apresentem características com aderência ou sinergia ao objeto de estudo.

A população deste estudo foi definida pelos ocupantes do cargo de diretor geral das escolas particulares de ensino médio regular do centro comercial urbano de Florianópolis. Com o intuito de confirmar as informações dadas pelos diretores, foram entrevistados também os respectivos ocupantes do cargo hierárquico mais próximo, abaixo do diretor geral.

A partir do registro de escolas do Ministério da Educação no segundo semestre do ano de 2005 foi delimitada a pesquisa às escolas particulares de ensino médio no centro comercial urbano de Florianópolis.

Para se delimitar a região central comercial de Florianópolis, foi selecionada o mapa de zoneamento da cidade resgatado junto ao Instituto de Planejamento Urbano de Florianópolis (IPUF) conforme figura 02.





Público e as de caráter privado, mantidas por pessoa física ou jurídica de direito privado.

Nesta última categoria encontram-se ainda as categorias das instituições de caráter privado que em seu Art. 20, divide em: particular em seu sentido estrito, comunitárias, confessionais e filantrópicas. (BRASIL, 1996)

Neste trabalho foram estudadas especificadamente as escolas de caráter privado, particular em seu sentido estrito, ou seja, instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado e que não se classificam como: comunitária, confessionais e filantrópicas.

De acordo com o INEP(2004), estão localizadas no município de Florianópolis 18 (dezoito) escolas particulares. No entanto limitam-se ao centro e de caráter particular em seu sentido estrito, 4(quatro) instituições de ensino que oferecem o ensino médio regular.

Ao procurar junto ao INEP foram encontradas somente o registro de 4 escolas particulares, no entanto a pesquisadora indo a campo encontrou outras e partiu para encontrar o registro em outros órgãos.

No dia 03/10/2005 encaminhou-se um e-mail para o conselho Estadual de Educação que prontamente respondeu e efetuou-se o contato por telefone com o responsável pelo setor, este indicou o setor de estatística da Secretaria da Educação e Inovação do Estado, a pessoa responsável pelo setor mostrou-se receptiva e solicitou que fosse feito o pedido oficial por e-mail: [estatisticasc@inep.gov.br](mailto:estatisticasc@inep.gov.br), a partir deste momento ficou-se no aguardo da solicitação, entrou-se novamente em contato e os dados informados também não mostraram a realidade das escolas existentes.

Sendo assim foi considerado a população do presente estudo as instituições que prestavam serviços de educação para o ensino médio regular e encontravam-se como escola particular em seu sentido estrito, independente de seu registro junto aos órgãos competentes, o que se somam 07 instituições, sendo no total pesquisadas de 06 escolas, entrevistados 05 diretores gerais e 05 representantes dos cargos hierárquicos mais próximo ao diretor geral estipulado pelo próprio diretor.

Das sete escolas existentes dentro da população, uma a pesquisadora não teve acesso ao diretor e seu respectivo cargo hierárquico mais próximo, das seis restantes uma não foi possível entrevistar o diretor geral e então somente entrevistou-se o seu representante de cargo hierárquico mais próximo e outra entrevistou-se somente o diretor geral, não tendo acesso ao representante de cargo hierárquico mais próximo. As demais, no total de 05(cinco) escolas foram entrevistados os diretores gerais e os respectivos representantes cargos hierárquicos mais próximos.

Feita a delimitação da área de estudo, ocorreu a coleta de dados, especificada na seqüência.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Segundo Mattar (1999), existem dois meios básicos de coleta de dados: por comunicação e observação.

Esta pesquisa deu-se pelo método da comunicação, pois o questionamento foi fornecido pelos respondentes.

Quanto ao grau de estruturação e disfarce, a pesquisa foi semi-estruturada e não disfarçada, na medida em que os respondentes foram informados quanto aos objetivos específicos da pesquisa.

Em relação à forma de aplicação, segundo o mesmo autor, podem ser por entrevistas ou questionários autopreenchidos.

Sendo assim, a forma de aplicação do instrumento de coleta de dados foi feita através de entrevistas.

Uma das vantagens apresentadas pela entrevista semi-estruturada, segundo Lüdke e André (1986) é permitir que o pesquisador interaja com o sujeito da pesquisa. Partindo-se, assim de questionamentos básicos e possibilitando ao entrevistador fazer outros questionamentos no decorrer da conversa que pudesse auxiliar no alcance dos objetivos. (TRIVIÑOS, 1987).

Na elaboração do roteiro da pesquisa foi utilizado como base o referencial teórico do trabalho e os objetivos específicos a serem atingidos.

Paralelo à realização de entrevistas foram feitas observações do ambiente onde aconteciam as mesmas para possibilitar uma análise do ambiente organizacional não contemplado nas respostas. (TRIVIÑOS, 1987).

Para proceder à coleta dados, foi redigido um documento direcionado ao diretor geral das escolas estudadas, ver apêndice, explicando os objetivos da pesquisa, sua importância e a autorização para ser feita a entrevista tanto com ele quanto com a pessoa ocupante do cargo hierárquico diretamente subordinado ao mesmo.

Obtida a autorização foram marcadas as entrevistas de acordo com a disponibilidade de ambos e a do pesquisador, da seguinte forma:

Diretor(DA)/cargo hierárquico próximo (CHP)	Dia	Hora
Diretor A (DA)	13/10/2005	7h50min
Cargo hierárquico próximo A(CHP-A)	13/10/2005	8h30min
Diretor B (DB)	11/10/2005	9h
Cargo hierárquico próximo B (CHP-B)	11/10/2005	9h40min
Diretor C (DC)	13/10/2005	11h50min
Cargo hierárquico próximo D (CHP-D)	28/10/2005	13h45min
Diretor E (DE)	28/10/2005	15h30min
Cargo hierárquico próximo E (CHP-E)	28/10/2005	16h05min
Diretor F (DF)	28/10/2005	16h50min

Quadro 01 - Quadro de entrevistas

Fonte: a autora

Todas as entrevistas foram realizadas no ambiente da escola, geralmente na sala do próprio diretor e de seus cargos hierárquicos próximos.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos nas entrevistas foram gravados e transcritos na medida do possível, retirando falas que pudessem identificar o diretor e/ou instituição. A organização dos mesmos foi através da análise de conteúdos. Para Bardin (*apud* TRIVIÑOS, 1987 p. 160) análise de conteúdo

é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

Desta forma foi dada ênfase no conteúdo das mensagens. Para proceder à análise do conteúdo o mesmo autor divide em três etapas este processo: pré-análise, a qual trata-se da organização do material ; descrição analítica, são básicos neste momento procedimentos de codificação, classificação e a categorização; e interpretação inferencial, inclui nesta etapa a reflexão, a intuição, com embasamento nos materiais coletados para estabelecer relações.

Sendo assim, as etapas da análise dos dados dividiram-se da seguinte forma:

- a) organização do material e transcrição das entrevistas: as entrevistas foram transcritas no mesmo dia após a sua realização. Foram transcritas por completo, excluindo falas que pudessem identificar o diretor e/ou escola, somente as entrevistas com os diretores. As entrevistas com os cargos hierárquicos próximos, mesmo gravadas só foram transcritas quando da necessidade de confirmação de algumas informações passadas pelo diretor, no mais considerou-se somente as anotações do entrevistador no momento da entrevista.
- b) categorização

Para facilitar a análise de conteúdos, foram reunidas as informações após a releitura das entrevistas e definidas categorias de análises que pudessem responder o problema de pesquisa, tendo como base o referencial teórico divididos em competências, habilidades, atitudes, planejamento e processo de tomada de decisão.

<b>Categorias de análise</b>	<b>Unidade de análise</b>
1. Competências	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grau de formação e área de formação</li> <li>- Elaborar planos</li> <li>- Atualização na área de negócio</li> </ul>
2. Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigir o grupo de trabalho</li> <li>- Conhecer a empresa de maneira geral</li> </ul>
3. Atitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber ouvir</li> <li>- Ser justo</li> <li>- Ser acessível</li> </ul>
4. Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pessoas</li> <li>- Financeiro</li> <li>- Tecnológico</li> <li>- Materiais</li> <li>- Marketing</li> </ul>
5. Processo de tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participativa</li> <li>- Estruturada</li> <li>- Não-estruturada</li> </ul>

Quadro 02: Categorias e unidades de análise

Fonte: a autora

c) Interpretação e análise dos dados

Neste momento os dados foram organizados de acordo com a categorização estabelecida na figura 04 e estabelecida relação com o referencial teórico para fins de análise.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os dados encontrados através das entrevistas semi-estruturadas. Primeiramente, são apresentados os resultados de acordo com as categorias estabelecidas para análise posterior, feita em comparação à revisão de literatura apresentada no trabalho.

### 4.1 COMPETÊNCIAS

Neste item foram elaboradas perguntas aos diretores para que os mesmos apontassem três de suas competências, para auxiliar na resposta, esta pergunta também foi feita aos representantes dos cargos hierárquicos mais próximos.

#### 4.1.1 Grau de formação e área de formação

Para identificar as competências partiu-se do grau e área de formação dos diretores entrevistados, conforme observado na sequência:

Superior em farmácia. Gestão, supervisão e orientação escolar. (DB)

Superior em química. Mestrado em química (DA)

Engenheiro Civil. (DC)

Farmacêutico Bioquímico. E fez especialização na área de educação. (DE)

Pedagogia. Mestrado em engenharia de produção, mídia e conhecimento na UFSC. (DF)

[...] talvez até por nós não sermos da área gerencial, mas temos discutido, anotações feitas, objetivos traçados, os conseguidos, os alcançados e os não né, mas assim dentro de um documento que possa tornar público não, nós não temos. (DE)

[...]o único que não é na área de formação sou eu, dou aula desde os 14 anos. (DC)

Conforme relato, os diretores entrevistados têm formação em nível de terceiro grau. Acrescentando especializações na sua formação. Nota-se a preocupação de agregar conhecimento na área de educação, o que fica evidenciado nos cursos escolhidos de especialização.

Outro fator marcante é a consciência da necessidade do conhecimento também na área de gestão, relatado pelos diretores.

A formação do gestor é importante no processo de gerenciamento das organizações. Para Maximiano (2000), competências são as qualificações tidas pelas pessoas para ocupar um determinado cargo e executá-lo de maneira eficaz. Desta maneira, acredita-se que embora os diretores não tenham a formação em gestão estão buscando por necessidade nos seus cursos de especialização, outros encontraram uma forma de equilibrar estas falhas contratando profissionais da área para lhe auxiliar.

#### 4.1.2 Elaborar planos

Para este item foi detectada a capacidade de elaboração de planos dos diretores, definidas aqui na pergunta quanto ao planejamento estratégico da organização os diretores relataram em suas falas o seguinte:

Passamos por muito tempo sem visão administrativa, de elaborar planos, planejar, mas estamos numa reorganização, buscando profissional da área. (DA)

Estamos começando este ano... até pouco tempo atrás não tínhamos, hoje temos para três anos. (DC).

Não. Documentado não, está sendo desenvolvido. (DB)

Então, nós estamos finalizando o planejamento estratégico de três anos em três etapas, de 2006 a 2008, toda parte de lidar com o cliente, as apostilas feitas, são feitas oficinas para avaliar, o tratamento com o cliente veio uma pessoa para orientar o pessoal da secretaria, veio uma pessoa para falar sobre o mercado, antes você tinha uma fila de espera, hoje deixam para última hora para fazer sua matrícula. (DF)

Verifica-se que os diretores de escolas, embora deixem em algum momento o planejamento de lado, conhecem sua importância e pensam em iniciar seus planos para os próximos anos, outros encontram-se na busca de profissionais da área e outros já verificaram a necessidade e encontram-se no desenvolvimento de seus planos.

Carver (1976) diz que a função do administrador escolar é a de articular exigências da organização e aspirações do grupo de indivíduos para alcançar os objetivos da escola.

O administrador escolar não pode ser compreendido como o elemento que prevê recursos materiais e humanos necessários à efetivação do trabalho docente e põe em prática o conjunto de normas legais existentes, garantindo apenas o dia-a-dia da escola. Ele deve ser visto como aquele que toma decisões, organiza, planeja e supervisiona todo o trabalho da escola. (Alonso apud Félix 1985). O gestor escolar, independente de sua condição de educador, exerce papel de agente facilitador que viabiliza os meios e acompanha o emprego sustentado dos mesmos para o alcance dos objetivos corporativos.

Um planejamento que venha ao encontro de uma gestão escolar requer objetivos definidos e metas a cumprir.

É preocupante para uma organização não ter definidas suas metas e planos, pois é parte essencial de uma organização. Só a partir destas metas é que poderá a organização ter um rumo a alcançar. Para a escola não é diferente, seus anseios não devem ser somente anuais, eles devem estar além.

#### 4.1.3 Atualização na área de negócio

Durante as entrevistas foi perguntado aos diretores sobre como se dá a atualização de conhecimentos na área de atividade, conforme segue;

Não. Até tentei fazer um curso de inglês mas não deu certo. (DC)

Tenho formação em pedagogia. Mestrado em engenharia de produção, mídia e conhecimento na UFSC e trabalho desde 75 com educação, já fui professora desde o primarinho à pós-graduação. (DF)

Me mantenho atualizado com periódicos, tantos os que trazem as novas tendências educacionais, na mudança de comportamento de postura, nos caminhos que a educação está tomando, mas além disso você tem que estar atento às mudanças de legislação tanto na parte administrativa, tanto na que rege a educação. Novas formas de captação de alunos, novas formas de vender as idéias, a gente tá num setor assim que não é estável. (DE)

Os diretores mostraram preocupação com a atualização na área de negócio. Nota-se a procura por periódicos, cursos de especialização na área.

A atualização dos conhecimentos, principalmente na área de ensino é essencial. Depresbiteris (1999) mostra a necessidade de manter-se atualizado com questões que norteiam modificações no mercado educacional e também de conhecimentos gerais, ou seja, manter em desenvolvimento os conceitos em relação à formação contínua para

facilitar no desenvolvimento das tarefas de administrar uma instituição de ensino particular.

## 4.2 HABILIDADES

Neste item são apresentadas as habilidades citadas pelos diretores gerais, escolheu-se a habilidade conceitual para caracterizar o perfil gerencial dos diretores pela importância dada ao conhecimento geral da organização no exercício desta função, bem como a habilidade humana, por estar diariamente em contato e gerindo pessoas.

### 4.2.1 Dirigir o grupo de trabalho

Dirigir o grupo é tarefa essencial para um gestor. Neste item foi verificado como ocorre o relacionamento entre os diretores e seus subordinados. Aparentemente é um relacionamento tranquilo, destacado na fala tanto dos diretores.

Eu trabalho com a parte de RH, principalmente com professores, eu trabalho com material didático, e eu trabalho com pais e alunos. (DB)

Eu sou amigo e ao mesmo tempo cobro. Eu dou a liberdade para eles executarem as tarefas, mas eu vou ficar sempre em cima também, procuro sempre estar atendo tudo que está acontecendo, procuro resolver tudo mais rápido possível, mas às vezes escapa alguma coisa. (DC)

Veja, primeira delas seria a capacidade de gerir pessoas, gerir talentos, uma outra que seria a habilidade inerente de saber ouvir, parar e pensar antes de qualquer atitude ou reação que você possa tomar[...] Relacionamento, em alguns segmentos é relacionamento fácil, porque você trabalha com professores, funcionários, prestadores de serviço, eu diria assim que tendo alguns detalhes você tem que modificar o relacionamento com cada um deles. Eles me vêem como um cara chato, persistente, diria assim organizado que planeja, e quer que todo mundo pensa e aja como ele, mas que é alguém que eles podem dividir, que eles podem opinar, trocar idéias, eu diria teimoso mas não inacessível.(DE)

Ficou marcante a presença da habilidade de dirigir o grupo de trabalho, evidenciado nas falas dos diretores.

O que corrobora com o que Lacombe e Heilborn (2003) quando colocam como essencial para um ocupante de cargo do alto escalão a necessidade de habilidades humanas. Para o diretor escolar deve ser representativa pela necessidade de lidar com as pessoas, diariamente, sejam elas pais, alunos ou funcionários.

É um cara organizado, metódico, ele é bem, vamos dizer assim a opinião, flexível[...] (CHP-B)

Ele está sempre preocupado com as coisas. Adora frisá-la. Quando vai viajar liga pra ver se tá tudo certo e confirmar as coisas. (CHP-C)

Fácil relacionamento, saber cobrar, liderança. (CHP-F)

Bem humana. (CHP-D).

Como professor ele é ótimo. Ah não tenho aqui em mente (DB)

Dinamismo, uma coisa que não é muito qualidade, perfeccionismo, porque eu sou chato, falar da empresa é fácil, o difícil é falar de mim, botei dinamismo né. Deixa ver o que posso colocar mais como uma característica. (DC)

acessível, controle e domínio, procura estar por dentro de tudo (CHP-F)

#### 4.2.2 Conhecer a empresa de maneira geral

Foi questionado aos diretores sobre a estrutura organizacional da empresa e todos aparentemente descreveram seu organograma e funcionalidades. Conforme relatos.

Temos uma direção geral, um diretor Administrativo e Financeiro, um diretor de gráfica, abaixo do Administrativo e Financeiro temos as coordenações e depois estas ligadas aos funcionários, alunos e professores. (DE)

Aqui é dividido em um conselho de sócios, abaixo eu como diretor geral e na sequência três direções: uma administrativa e marketing, uma acadêmica e outra financeira, dentro destas ainda temos recursos humanos, informática e manutenção, na administrativa; e orientação e professores na acadêmica. (DC)

Aqui estamos divididos somente em uma diretoria e um coordenador. (DF)

O conhecimento e domínio da estrutura da organização por um todo é primordial para o seu dirigente. Somente a partir deste conhecimento holístico é que o mesmo poderá planejar, coordenar e controlar seus recursos de forma eficaz.

Esta habilidade de visualizar a organização como um todo de forma integrada “perceber como as várias funções são interdependentes e como uma alteração em uma delas afeta todas as demais”. (LACOMBE ; HEILBORN 2003 p. 10), no entanto ainda no período de observação livre durante as entrevistas foram verificados as preocupações e envolvimento dos diretores com questões rotineiras, voltadas mais às habilidades técnicas, especificadamente como alguns ainda permanecem ministrando aulas com as atividades paralelas de direção.

### 4.3 ATITUDES

Neste item abrangeram-se as atitudes explicitadas pelos diretores, juntamente com as apresentadas pelos seus representantes dos cargos hierárquicos próximos.

#### 4.2.3 Saber ouvir, ser justo e acessível

A forma de agir com os funcionários foi identificada neste item. O que mostrou, segundo os entrevistados atitudes justas e saber ouvir para tomar algum tipo de decisão. Conforme destacado na fala de alguns entrevistados.

Ser justo com funcionários, honesto, não falhar. (DA)

Atitudes do meu trabalho? Olha de uma forma bem resumida é coerência e o próprio relacionamento. (DB)

Eu diria assim, eu posso até estar sendo redundante mas você não pode tomar nenhuma atitude ousante, você tem que ouvir as pessoas, ouvi-las pensar nas possibilidades, na pior das hipóteses testar as situações, medir as consequências de qualquer atitude que além de você fazer gestão de pessoas, você trabalha com pessoas, por que o teu público-alvo não é um produto né. (DE)

Eu vejo assim que as atitudes são corretas, alunos com indisciplina eu vejo que ela é correta não é porque ela é a dona que vai passar a mão na cabeça. (CHP-D)

As atitudes são as norteadoras do dia-a-dia de um gestor, são elas que norteiam suas ações, maneira de agir. Elas podem variar de pessoas para pessoas, de acordo com seus valores.

A literatura apresenta como atitude norteadora dos administradores de escolas o profissionalismo e a atividade empreendedora, pois agir de forma a não só visar atingir



objetivos financeiros para a instituição como também o de prestar um serviço educacional de qualidade com base a suprir a necessidade dos alunos que ali estão.

A atividade empreendedora também é uma atitude bem vinda a este cargo, poder ver oportunidades, em aumentar número de salas ou mudar focos do ensino, métodos que atrairiam mais clientes.

Empreendedores foram todos que identificaram este nicho de mercado e mesmo sem formação específica foram corajosos para iniciar empresas que se encontram há bastante tempo no mercado.

#### 4.4 Planejamento

Como uma organização, a escola necessita de um planejamento, independente de seu tamanho ela deve primar pelas áreas de gestão de pessoas, financeiro, materiais, tecnológicos e marketing, desta forma estes foram os tópicos divididos para complementar na análise do perfil gerencial destes gestores, com perguntas relativas a estas áreas.

##### 4.4.1 Planejamento de pessoas

O planejamento das pessoas ou a gestão de pessoas requer preocupações que auxiliam no cumprimento das metas organizacionais. Neste item buscou-se identificar como ocorre o planejamento dos recursos humanos por parte dos gestores escolares entrevistados. A existência de um setor que dê atenção ao planejamento de pessoas foi

detectada em algumas falas conforme segue, enquanto que outros utilizam-se de processos distintos dependendo da situação.

Buscamos pessoas nas agências e depois entrevistas, para professores são chamados para dar uma aula [...] É feita uma análise das habilidades da pessoa que são observadas e avaliadas. Temos alguns benefícios no sentido de apoio para os funcionários fazerem cursos. (DA)

Depende muito. Normalmente eu dei aulas em muitos lugares e eu sei aonde buscar professores e alguns funcionários, digamos assim que é na falta desta opção que eu vou buscar através de currículo e em última instância através de jornais. Só utilizei uma vez o jornal que foi para funcionário da limpeza, [...] análise de currículo não tem, se precisamos alguém para a secretaria daí analisamos e chamamos para entrevista. Quanto a treinamento e desenvolvimento não tem. Existe uma orientação. Na área formado trabalhando são bem poucos, o pedagógico tá se formando, o administrativo tá estudando. O que eu quero é que cresça junto com a empresa. Na verdade a minha gestão é esta. Eu não quero pegar um administrador hoje e querer que ele administre um colégio. (DB)

Tudo é feito por uma psicóloga que é responsável pelo RH. Hoje está sendo feito treinamento, passaram dois dias aí, hoje tem um grupo que saiu para uma palestra de capacitação no SINEPE. Todos os nossos funcionários são na área de formação, o único que não é na área de formação sou eu, dou aula desde os 14 anos, comecei de brincadeira, no administrativo eu tenho um administrador com curso na FGV, no financeiro tenho um contador com pós-graduação, na didática uma pedagoga com pós-graduação. Não há um plano definido de cargos e salários, está para ser implantado ainda, talvez para o ano 2006 a gente comece a fazer. Quanto aos benefícios a escola tem por hábito dar descontos de 80% aos funcionários que queiram estudar, aos seus filhos 50% de desconto nas mensalidades. (DC)

Nós temos um setor de RH que faz todo este processo. Quando o profissional é da área de ensino passa pelo pedagógico. Aí quem responderia por isto é o RH. Dos contratados sim. A minha coordenadora pedagógica é uma pedagoga, o setor gráfico é dirigido por um administrador de empresas. Veja, não existe uma política clara, mas eu desconheço algo específico, mas é o mercado que define. Tem sim, têm incentivos. Na área de professor se ele é bom significa aumento da CH, como eles recebem por aulas dadas. Geralmente a política é o maior envolvimento de tempo com a empresa, na área do administrativo eu não tenho domínio sobre isto porque é o RH que comanda. (DE)

O processo ocorre via cadastro dos currículos no site do colégio, vai para o RH e depois vem para a reunião da unidade. Sim, em retiros e cursos. Todos, existe uma política de cargos e salários e que é de conhecimento dos funcionários. (DF)

Foi identificado na fala dos gestores um fraco planejamento na área de pessoas.

Embora estejam buscando por isto. O conhecimento sobre conceitos de recrutamento,

seleção e admissão bem como em relação a incentivos demonstrado na literatura é bastante deixado de lado.

As vagas são preenchidas na maioria das vezes já por conhecidos, principalmente quando se trata de professores e na área administrativa, de acordo com a necessidade.

É compreensível por tratar-se de pequenas e médias empresas em que sua maioria de funcionários é composto por professores e como os próprios diretores são professores ocorre de o mesmo já conhecer o profissional que deseja contratar. Não passando pelos processos e práticas de contratação de pessoas relatadas na literatura.

No entanto, por tratar-se de uma instituição de ensino, a prática de treinamento e desenvolvimento de funcionários também está carente. Pois o profissional irá lidar com adolescentes que se encontram no período de aprendizado desenvolvido, mas principalmente para o exercício da função e o desenvolvimento para a vida exige da instituição atenção para este foco. Além do mais, a literatura alerta que um funcionário que se sente valorizado tanto por benefícios econômicos como não econômicos dificilmente deixará a organização.

É primordial que os dirigentes das instituições passem a dar mais atenção às pessoas que são a sua organização, evitando o risco de perder seu maior bem para os concorrentes.

#### 4.4.2 Planejamento financeiro

Para verificar o perfil gerencial quanto ao planejamento na área financeira foram feitos questionamentos quanto ao planejamento financeiro pelos diretores gerais. De acordo com o colocado pelos entrevistados na seqüência.

O grupo que administra. A interação é feita semanalmente. Nossos preços são definidos pelo mercado concorrente, e agora estamos planejando mais a longo prazo considerando as dívidas da empresa.(DA)

Quem cuida do financeiro é o diretor financeiro, mas interajo com ele semanalmente. O nosso preço a gente já pegou com o valor da mensalidade definida, mas para o próximo ano será feito um planejamento geral com a planilha geral, baseado por turma, desde água, alunos necessários, funcionários. Na verdade ele tá em termos anuais, a gente começa com um número de alunos e este número de alunos basicamente se mantém, então o planejamento é feito basicamente por isto aí, não tem como ser sem ser assim. (DB)

Tudo depende dos alunos, o planejamento é feito com uma quantidade mínima de alunos, que hoje em dia não sei você é nova, mas antigamente os pais faziam a matrícula dos filhos em dezembro, hoje eles só vêm em fevereiro, 70% só vem em fevereiro, porque quer curtir as férias, o carnaval e só depois vai se preocupar com a matrícula do filho. Os meses de janeiro e fevereiro fica complicado de se planejar pra qualquer escola, hoje os alunos vem e pedem descontos, de uns tempos pra cá eu não atendo mais para desconto quem atende é o administrativo, a gente filtra senão não dá, temos que fazer um preço justo para que não seja necessário os descontos. (DC)

É destaque nos diretores entrevistados o planejamento a curto e médio prazo. Sendo marcante o anual. As justificativas foram a dependência das matrículas que ocorrem anualmente. Mesmo citado a frase a longo prazo, ficou evidenciado em seu comentário a preocupação anual.

Mesmo sendo a escola uma organização que tenha seu ciclo financeiro anual, os gestores devem preocupar-se com o longo prazo. Alinhado aos objetivos traçados em seu planejamento estratégico devem colocar seus objetivos financeiros em longo prazo.

O planejamento financeiro é parte essencial da estratégia financeira das empresas. E acrescenta que processo de planejamento financeiro não difere dos demais planos. Ele resulta a partir da elaboração do plano financeiro de longo prazo, o

qual direcionará os planos e orçamentos operacionais para o curto prazo. (GITMAN, 1997).

Desta maneira a preocupação dos diretores em identificar planilhas, gastos com materiais e pessoas é relevante. Só com base nestes dados é que a organização poderá elaborar um preço acessível para o consumidor e justo para a organização. Embora o mercado seja também um fator auxiliar na definição do preço este não pode ser o guia para a consideração dos valores, pois cada organização é diferente, seja nos seus anseios, na sua estrutura de custo ou mesmo no seu potencial financeiro.

Depender do mercado para elaborar seus preços podem causar prejuízos que serão sentidos mais à frente. Primeiramente, o preço cobrado não irá condizer com a realidade da empresa, então esta pode estar trabalhando com um valor abaixo do suportável pelo caixa da organização e prejudicar futuros planos organizacionais.

Segundo, que dependendo do preço do mercado e como a escolha pela escola e matrículas são dinâmicas, as instituições que esperarem o concorrente disponibilizar seu preço sairão atrás.

O gestor então, deve dar prioridade a seus dados, analisá-los e a partir do objetivo organizacional traçado elaborar um preço que venha ao encontro dos interessados: empresa e cliente.

#### 4.4.5 Planejamento dos recursos tecnológicos

No item sobre planejamento dos recursos tecnológicos foram feitas perguntas dos tipos de equipamentos que a instituição dispõe, bem como se existe uma política

de investimento definida. Foram destacados o uso da internet e de computadores, conforme citado pelos diretores em suas falas.

Computadores adequados, aulas gravadas, data show. (DA)

Projetores, biblioteca, sala de informática, internet. Não há uma política de definição em investimento tecnológico. Não. A gente já considera suficiente para funcionar. (DB)

Quando se faz o planejamento financeiro é feito investimento por setor (DC)

Computadores em sala, internet, acesso para todos os alunos, recurso multimídia, aulas gravadas. (DF)

Temos um sistema de gestão que gerencia tudo, desde a entrada do aluno, o pai gerencia tudo, notas, entrega de material, saída de material, o aluno com a própria carteirinha faz isso. As pessoas que utilizam o sistema são treinadas constantemente e está sendo adaptado às nossas necessidades, foi comprado e até o final de ano deve ter fechado as adaptações. (DE)

Em termos de assessoria? Ele tem desde o pedagógico, secretaria e financeiro. O sistema não atinge aos pais e alunos. (DB)

A era da informação e da *internet* exige da escola recursos tecnológicos básicos para facilitar no processo de ensino-aprendizagem. Computadores, salas de informática e acesso a internet não é mais diferencial para uma escola é recurso obrigatório.

Pode ser um diferencial quando estes recursos passam a facilitar o processo de comunicação entre pais, alunos e escola. Disponibilizar as informações acadêmicas aos pais passou a ser atrativo nas escolas, os pais assim podem acompanhar o desempenho de seus filhos.

Uma política que defina os valores de investimento em recursos tecnológicos faz-se necessária, até porque anualmente surgem novas ferramentas que tendem a facilitar o processo do ensino.

Outro fator importante e que vem ao encontro das necessidades da escola é a economia em impressões e uso de papéis. Tendo o professor e o aluno acesso à

*internet* esse pode enviar atividades via *e-mail* ganhando a escola em economia e o aluno em agilidade.

Além do mais os recursos tecnológicos em *software* tendem a ser grandes auxiliares na agilidade do dia-a-dia da escola, fornecendo ferramentas facilitadoras no processo de tomada de decisão.

#### 4.4.4 Planejamento de materiais

Aos recursos materiais não foi dada tanta ênfase pelos diretores gerais, normalmente existe uma pessoa que costuma fazer este tipo de atividade. Conforme detectado em suas falas quando perguntado sobre o processo de planejamento de materiais.

Gerente administrativo. já tem os fornecedores tradicionais que geralmente tem os melhores preços. material normal, expediente, limpeza, copa. Temos só o necessário, antigamente tínhamos uma sala de papel, hoje não vale a pena fazer isto (DC)

Temos dentro do setor administrativo uma pessoa responsável pela compra. Papel. Apesar q hoje a maioria as atividades para os alunos sejam passadas por e-mail, o aluno recebe o material em casa e é ele que imprime e como o consumo do papel é grande, estamos utilizando o papel reciclável, exatamente não pelo custo, porque hoje ele é mais caro, mas até porque a escola tem que vender estes valores e a idéia do reciclar é importante. (DE)

Pesquisa entre 3 empresas, outras já compram há tempos. Papel, giz, suficiente para a necessidade. (DA)

Para a organização escolar, a compra de materiais restringe-se a papéis, giz, material de limpeza e escritório. O material didático é fornecido pela própria escola que possui gráfica.

Notou-se que não é foco da organização a produção de bens ou mesmo o uso dos recursos materiais como estratégia competitiva, é passado ao fornecedor esta responsabilidade e o que a escola faz é escolher entre os ofertantes o melhor preço e qualidade que atinjam seus anseios, destacando-se a gestão de compras citada por Gonçalves (2004a).

Embora não dado tanto destaque ao processo de compra pelos diretores deve-se identificar os objetivos do planejamento de matérias de uma organização colocados por Arnold (1999): maximização dos recursos da empresa e o fornecimento de acordo com os padrões requeridos de serviços ao consumidor.

Estes padrões de serviços serão determinados pelo tipo de recursos materiais utilizados no tocante a sua qualidade, o que deve ser dado ênfase na compra.

O aluno, ao receber os serviços da escola deseja papéis e materiais didáticos adequados, salas limpas constantemente e com bons produtos. Não adianta querer economizar nos materiais acreditando que não farão diferença.

#### 4.4.3 Planejamento de marketing

Neste tópico foram questionados basicamente os objetivos e ações de marketing utilizados pelos gestores das escolas, critérios de atração, retenção e avaliação das políticas de marketing. Pode-se observar em suas falas, destacando para uns a necessidade de divulgar a escola, trabalho dos profissionais e escolha de patrinhos.

Divulgar. Depende do período. Nós trabalhamos por segmentos. Mas hoje estamos fazendo uma publicidade institucional, da empresa toda [...] Quando chega época de pré-vestibular é para o pré-vestibular, quando não, fizemos a divulgação do colégio [...] Uma escola de vanguarda [...] (DE)



Nós consideramos o melhor trabalho dos profissionais, atingir o grau máximo de satisfação do aluno que ali está e da família que o matricula consequentemente a presença dele aqui, uma das coisas que a gente faz é o estudo do motivo do desligamento. (DE)

Escolha de padrinhos de turmas, conversa com alunos diariamente. (DF)  
rematricula, professores, pesquisa. (DF)

Reavaliação do ano, permanência do aluno. (DA)

Nós paramos nos tempo. Fazemos somente a sazonal, mas hoje temos o cara do marketing que está retomando isto, vamos voltar e fazer uma institucional. (DC)

Meios de comunicação, TV, rádio, jornal, outdoor. (DC)

TV, rádio, outdoor, momentos chave, véspera de matrícula, objetivo pelo cliente. (DA)

Firma especializada. (DA)

Firma especializada. (DE)

Como objetivo os diretores elencaram divulgar a escola, matrículas dos alunos, utilizando firmas especializadas e divulgando em meios de comunicação como televisão, *outdoors*, folders.

É salutar destacar aqui o como é feito este planejamento de marketing. Embora tenham políticas de verificar o índice de satisfação dos alunos, o destaque do trabalho diário com o aluno feito pelos professores e supervisores, ao gestor cabe identificar os objetivos traçados para o processo de atração e retenção dos alunos.

Kotler (1994) diz que os alunos são a razão de ser de uma escola. Por isso devem estar satisfeitos diariamente. Deve partir dos professores, orientadores e serviços de apoio a atitude de servir os alunos. Se necessárias mudanças nas instalações e treinamentos para capacitar o corpo docente, deverão ser feitas.

O que não se pode admitir é que no início de cada ano sejam contratadas firmas especializadas e não seja feito um acompanhamento constante para que os objetivos daquela instituição sejam cumpridos.

A pesquisa de marketing antes do processo de matrícula também é bem vinda conforme Kotler (2004). É com base nela, a partir dos objetivos traçados para aquele ano, observadas capacidade física da escola, saberá qual é o público-alvo e o público potencial para se atingir nas propagandas utilizadas pelas escolas.

#### 4.5 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Durante as perguntas da entrevista foram questionados sobre o processo de tomada de decisão dos diretores. Que em suas respostas, conforme segue, destacaram um processo de decisão anteriormente centralizado, partindo para o início da decisão tomada em grupo.

Muitas das decisões da gente são tomadas com base em dados estatísticos, de quantas matrículas, de quantos telefonemas se transformaram em matrículas, análise dos quatro últimos anos. A evolução desta matrícula é acompanhada dia-a-dia, comparada com os quatro últimos anos e é feita por uma pessoa dentro do setor administrativo que entrega todos os dias um relatório na mesa do diretor geral. (DE)

As decisões são tomadas no grupo. Com base na ponderação deles. (DA)

Ele é um centralizador. (CHP-A)

Quem toma as decisões somos nós dois diretores e depende do problema para nos basearmos. (DB)

As decisões do dia-a-dia normalmente, quando são decisões maiores a gente chama o conselho. (DC)

Antigamente tá, nós tínhamos um processo muito centralizado, e hoje está mais descentralizado, eu estou passando mais as responsabilidades. Eu tenho direções específicas que estão tocando o processo, e eu fico sempre por cima conversando com eles, para eles tomarem as decisões mais rápido possíveis. O contato com alguns setores é até diário. O meu relacionamento com eles hoje é perfeito, pessoa de inteira confiança. Eu acredito e vou ser sincero, nunca me enganei até hoje, não vão falar nada negativamente. (DC)

Eu. (DF)

Algumas decisões vão de cima para baixo, outras que ficam para ser tomadas em setores é delegada para o setor que defina e volta com o resultado dela. A delegação de autoridade aqui é oral. (DE)

Ela é oral. (DE)

Algumas coisas hoje ainda se protocola, mas a maioria é de forma oral. O diretor administrativo ele que traz e o conselho superior que decide, quem decide é o conselho superior, eu sou peça intermediária entre o conselho e o diretor administrativo. (DC)

A tomada de decisão pelos diretores demonstrou, ora centralizadora, ora participativa. Destacando-se pouco estruturada, dado ênfase a conhecimentos empíricos.

Outro destaque dado foi durante a observação livre. Estes diretores estão sobrecarregados de atividades rotineiras. Atendimento aos pais, resolução de problemas com alunos, assinatura de contratos de prestação de serviços e mesmo a concessão de descontos, deixando de lado sua tarefa principal que é a de pensar e agir estrategicamente.

É necessário que as responsabilidades não estratégicas sejam passadas à outras pessoas capacitadas. Para que assim as decisões não-programadas possam ser tomadas pelo diretor geral.

É ele que deve pensar o amanhã da empresa. Com base em dados elaborados por sistemas gerenciais, e não centralizar, fazer com que os processos da escola sempre dependam do seu aval.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este capítulo objetiva-se a apresentar as conclusões do trabalho, suas recomendações e limitações.

### **5.1 CONCLUSÕES**

O presente estudo objetivou identificar o perfil gerencial dos diretores gerais dos colégios particulares de ensino médio regular do centro comercial urbano de Florianópolis. Para definir e elaborar a pergunta de pesquisa foi feita pesquisa bibliográfica, verificando literatura que pudesse dar base ao trabalho, bem como estudos na área de gestão escolar.

Desta forma procurou-se identificar as competências, habilidades e atitudes dos diretores gerais das escolas particulares de ensino médio do centro comercial urbano de Florianópolis, bem como a forma de gestão no âmbito do planejamento dos recursos humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e de marketing, assim como seu processo de tomada de decisão.

A pesquisa caracterizou-se como qualitativa e utilizado como instrumento de coleta de dados a entrevista semi-estruturada realizada com os diretores gerais das escolas e seu respectivo representante do cargo hierárquico mais próximo.

Conforme identificado no decorrer do trabalho, a formação dos diretores gerais é superior em áreas distintas das de gestão e educação. No entanto, é buscado por estes profissionais a atualização através de cursos que venham dar suporte no

desenvolvimento de suas tarefas. Ou então a contratação por profissionais da área de gestão de empresas. O que mostrou, como diretores gerais a competência em realizar planos bastante deficiente, visto que para uma organização o planejamento é a base da sua capacidade de atingir metas sociais e organizacionais.

Dentre as habilidades, destacaram-se as humanas e conceituais, necessárias a um gestor escolar. No entanto as habilidades técnicas ainda apareceram em destaque durante a observação livre o que para um gestor escolar passa a ser perda no foco de sua gestão no momento em que este preocupa-se com a tarefa de dar aula.

As atitudes empreendedoras foram marcantes, embora não fossem conhecedores do negócio no momento da criação das empresas, estas continuam de pé em um mercado concorrido. Merecem destaque também como os subordinados os apresentam como justo e saber agir de forma correta para com os funcionários e clientes.

Em relação ao planejamento voltado à gestão de pessoas mostrou-se com início de preocupação em treinamento de pessoas, porém voltadas a tarefas de efetivação de matrículas e necessidades no uso de novos sistemas. Alguns diretores contam com apoio de um setor de recursos humanos. Os benefícios identificados foram bem reduzidos ou quase inexistentes.

Quanto ao planejamento financeiro, apresentou-se preponderantemente de curto e médio prazo, de forma anual e dependente das matrículas acontecidas no início de cada ano. A formação de preço das mensalidades baseia-se em alguns casos com planilhas de gastos e outras com a definição do mercado concorrente.

O planejamento em recursos tecnológicos bem como em recursos materiais é reduzido. Os recursos tecnológicos utilizados são computadores para alunos em

laboratórios com acesso a *internet*, data show, televisão e aulas gravadas para posterior análise dos alunos. Os recursos materiais reduzem-se a compra de papéis, material de escritório e limpeza. Tendo seu material didático elaborado pela própria escola.

O destaque no planejamento de marketing é de alguns diretores utilizarem-se de pesquisas para verificar a satisfação de seus alunos. A política de atração dos alunos é basicamente utilizada através de meios de comunicação como televisão, rádio, *folder* e *outdoors* elaborados por empresas especializadas. Alguns com contratos anuais enquanto outros de acordo com a necessidade de início das aulas. Foi demonstrado a falha por alguns dos gestores nesta área. As políticas de retenção de alunos foram apresentadas pelo contato diário dado pelos professores, coordenadores e supervisores.

E por último o processo de tomada de decisão dos diretores apresentou-se como de centralizador ao início da participação de sócios, coordenadores e em algumas sugestões dos demais funcionários. Têm preponderância as decisões programadas sendo tomadas pelos gestores, isto é, as rotineiras que poderiam ser passadas para outros funcionários, diminuindo a dependência do funcionário para com o diretor.

Sendo assim, destaca-se que o perfil gerencial dos diretores entrevistados é o de um professor que dá aula há vários anos. Busca conhecimentos na área de atuação e gestão para melhor desenvolver sua função, bem como está contando com ajuda de profissionais da área de gestão e educação para auxiliar seus trabalhos. Têm elevada habilidade humana e demonstrou também, habilidade conceitual, no que representou conhecimento global da empresa. Suas atitudes, são destacadas como sendo empreendedor e agir corretamente com os funcionários e clientes.

No entanto quanto ao planejamento está iniciando uma preocupação maior com objetivos de melhorias para os próximos anos. Junta-se a isto uma tomada de decisão, inicialmente centralizadora com intuito de descentralizá-la, bem como decisões rotineiras ainda dependem de sua presença para resolvê-las.

## 5.2 LIMITAÇÕES

Apresentam-se algumas limitações da pesquisa que foram superadas no decorrer do trabalho como: parâmetro para definir o perfil dos diretores, bibliografias específicas e acesso à biblioteca universitária, como o acesso ao objeto de estudo e a não padronização entre as escolas registradas nos meios competentes e as existentes no centro de Florianópolis, bem como o método utilizado.

A primeira dificuldade encontrada foi um parâmetro para definir o perfil dos diretores, pois as bibliografias são amplas e muitas vezes confusas quanto aos conceitos e meios para definição de perfil.

Segundo, a bibliografia específica na área de gestão escolar, ainda está mais voltada para questões de ensino deixando algumas lacunas em gestão, especificadamente.

O acesso a outras bibliografias tanto de caráter genérico quanto específico impedidos pelo fechamento das bibliotecas desta Universidade, a qual encontra-se em greve.

O acesso aos diretores gerais. Por tratar-se do cargo mais alto da organização seu acesso foi restrito, ou muitas vezes impedido.

A não conformação dos dados informados pelo MEC das escolas registradas e das que realmente existem em funcionamento e a não resposta dos documentos enviados via *e-mails* para esclarecimentos e informações.

E por último, as limitações sofridas pelo método do estudo de caso, impossibilitando a generalização da pesquisa.

### 5.3 RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se a partir deste trabalho que os gestores continuem a busca pelo conhecimento e atualizações, bem como por profissionais que possam atingir as metas organizacionais.

À academia de administração serve de início ao estudo profundo e necessário da gestão escolar, preocupando-se com as peculiaridades de administrar uma empresa-escola, de forma a objetivar o lucro como empresa e não deixando de lado a responsabilidade de propiciar uma educação de qualidade a seus clientes.

Algo, também a destacar para as famílias que pretendem matricular seus filhos em escolas particulares que questionem sobre os registros junto aos órgãos competentes e quais as políticas definidas pelas escolas.

Como ressaltado pelos diretores entrevistados existe preocupação para com o planejamento não existente e documentado em algumas instituições, recomenda-se a elaboração posterior a 2006 para verificar se os diretores iniciaram seus projetos de planejamento, conforme dito.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza. **Administração estratégica de sistemas de informações**. Florianópolis: [s.n.], 2002. (apostila)

ALONSO, Myrtes. **O papel do diretor na administração escolar**. São Paulo: DIFEL, 1983.

ARNOLD, Tony J.R. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 1999.

BRASIL. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional**. Lei nº 9394/96 de 23 de dez. de 1996.

BRASIL. **Lei do sistema estadual de ensino de Santa Catarina**. Lei complementar nº 170 de 07 ago. de 1998.

BRASIL. **Constituição** (1988).

CARVER, Fred D; SERGIOVANNI, Thomas J. **O novo executivo escolar**. São Paulo: E.P.U. 1976.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas** : o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Perfil dos administradores**. Disponível em <<http://www.cfa.org.br/html/index1.php>> . Acesso em 25 out. 2004.

DEPRESBITERIS, Léa. **Concepções atuais de educação profissional**. 2.ed. Brasília, SENAI/DN, 1999. 147 p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962. 2v.

EXAME. São Paulo: Ed. 763, n. 7, 3 abr. 2002.

FÉLIX, Costa; FÁTIMA, Maria de. **Administração escolar**: um problema educativo ou empresarial. 2. Ed. São Paulo: Cortez, 1985.

FENEP. **Números do ensino privado**. Rio de Janeiro. Disponível em.<[http://www.sinepe-sc.org.br/fenep/fenep\\_fgv.pdf](http://www.sinepe-sc.org.br/fenep/fenep_fgv.pdf)>. Acesso em 25 de out. de 2005.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário da língua portuguesa.** 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** 7. ed. São Paulo: Hbra, 1997.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo v. 35 n. 3 p.20-29, mai-jun. 1995.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

GONÇALVES, Kélen *et al.* **Fatores relevantes na escolha de um pré-vestibular.** 2004. Trabalho de conclusão de disciplina (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004b.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo Escolar.** Brasília. Disponível em <[http://www.inep.gov.br/basica/censo/Escolar/Matricula/censoescolar\\_2004](http://www.inep.gov.br/basica/censo/Escolar/Matricula/censoescolar_2004)> . Acesso em 25 out. 2004.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Interação aluno-aluno em ambiente de educação convencional e a distância: um estudo de caso no Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da UFSC.** 2004. 275f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais.** São Paulo: Atlas, 1994.

KELLY, Francis J.; KELLY, Heather Mayfield. **O que realmente se ensina na Escola de Administração de Harvard.** Rio de Janeiro: Record, 1995.

LACOMBE, Francisco; GILBERTO, Heilborn. **Administração : princípios e tendências.** São Paulo : Saraiva, 2003.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.

MALUCHE, Maria Aparecida. **Modelo de controle de gestão para a pequena empresa como garantia de qualidade**. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**; tradução Célio Knipel Moreira e Cid Knipel Moreira. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

PUGH, Derek S.; HICKSON, David J. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SINDICATO DOS ESTABELECIMENTOS PRIVADOS DE ENSINO DE SC. **Números do ensino privado**. Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://www.sinepe-sc.org.br/fenep/fenep\\_fgv.pdf](http://www.sinepe-sc.org.br/fenep/fenep_fgv.pdf)>. Acesso em 25 de out. de 2005.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1994. 533p.

TRIVIÑOS, A. N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia C. **Tipos de pesquisa em administração**. Cadernos EBAP, FGV, Rio de Janeiro, nº 52, jun. 1997.

VIANA, João José. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2002.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com os diretores gerais

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA

O roteiro a seguir tem como objetivo identificar o perfil gerencial dos diretores gerais dos colégios particulares de ensino médio regular do centro comercial urbano de Florianópolis, considerado o segundo semestre de 2005. A entrevista é semi-estruturada e não disfarçada. É parte integrante do trabalho de conclusão de estágio do curso de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Todas as informações utilizadas serão utilizadas exclusivamente para o desenvolvimento da pesquisa, sendo mantido em sigilo as fontes pesquisadas. Desde já agradeço sua contribuição.

##### 1 Identificação do entrevistado

###### 1.1 Nome:

###### 1.2 Cargo ou função:

###### 1.3 Grau de instrução e formação:

###### 1.4 Cursos de especialização:

###### 1.5 Tempo de empresa:

###### 1.6 Experiência anterior:

##### 1.7 Competências, habilidades e atitudes (três de cada por ordem decrescente)

###### 1.7.1 Suas competências –

###### 1.7.2 Suas habilidades –

###### 1.7.3 Suas atitudes –

###### 1.7.4 Entendimento dos conceitos:

##### 1.8 Como é a estrutura organizacional?

**Objetivo2) Verificar as ações quanto ao planejamento organizacional no que tange aspectos: humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e ações de marketing, analisar o processo de tomada de decisão no âmbito das questões.**

###### 2.1 Existe hoje documentado um planejamento estratégico da instituição?

###### 2.2 Existe um regimento interno da instituição?

###### 2.2 Qual a missão? Qual a visão?

###### 2.3 Quem é responsável pelo planejamento global da empresa? Como é realizado e com que frequência?

###### 2.4 Como se processa, na empresa, a delegação de autoridade:

###### a) por escrito

###### b) oralmente

##### 2.5 Planejamento em Gestão de pessoas:

###### 2.5.1 Como ocorre o processo de recrutamento, seleção e admissão.

- 2.5.2 Existem políticas de treinamento e desenvolvimento pessoal? Se sim, Quais as mais adotadas?
- 2.5.3 Os cargos ocupados são por pessoas formadas na área do exercício?
- 2.5.4 Como é feita a formação do salário dos colaboradores?
- 2.5.5 São realizadas reuniões periódicas entre supervisores e subordinados, para maior participação dos empregados na administração da empresa?
- 2.5.6 As políticas gerais da empresa são elaboradas pela alta administração isoladamente, ou em reuniões formais com os subordinados diretos?
- 2.5.7 Existe na empresa algum programa de incentivo? Se sim, quais?
- 2.5.8 Como é efetuada a comunicação na empresa entre os funcionários?

## **2.6 Planejamento Financeiro:**

- 2.6.1 Quem é responsável pela gestão financeira da instituição?
- 2.6.2 Com que frequência você interage com esta pessoa?
- 2.6.3 Como é feita a formação de preço dos serviços de educação prestados?
- 2.6.4 Como é dividido o planejamento financeiro quanto ao tempo?
- 2.6.5 Quais são os elementos considerados no planejamento financeiro?

## **2.7 Planejamento de Marketing**

- 2.7.1 Como são instrumentalizadas as ações de marketing na organização, com qual objetivo?
- 2.7.2 Quem determina os procedimentos para a pesquisa de mercado?
- a) firma especializada
- b) a própria empresa
- 2.7.3 A empresa dispõe de uma verba especial para fazer sua promoção e propaganda?
- 2.7.4 Quais os instrumentos utilizados na promoção e propaganda?
- 2.7.5 Existe algum trabalho desenvolvido para retenção dos alunos na instituição?
- 2.7.6 Quais os critérios de avaliação da eficiência promocional?

## **2.8 Administração de materiais**

- 2.8.1 Quem é o responsável pela compra de materiais?
- 2.8.2 Quais os tipos de recursos materiais mais utilizados pela organização?
- 2.8.3 Como é feita a compra?
- 2.8.4 Como é escolhido o fornecedor?
- 2.8.5 Há estoques?

## **2.9 Recursos tecnológicos**

- 2.9.1 O que a instituição possui:
- 2.9.2 Qual a política para definição no investimento em equipamentos tecnológicos?
- 2.9.3 Existe um sistema de gestão escolar? Como é seu funcionamento? Os relatórios atingem as expectativas e auxiliam no processo de tomada de decisão? O sistema é utilizado no todo? (aluno, pais, professores, comunidade)
- 2.9.4 Como acontece a comunicação entre os colaboradores e a direção?
- 2.9.5 Quem toma as decisões mais importantes para o andamento da empresa?
- 2.9.6 Com base em quê?

## APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com os cargos hierárquicos

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

O roteiro a seguir tem como objetivo identificar o perfil gerencial dos diretores gerais dos colégios particulares de ensino médio regular do centro comercial urbano de Florianópolis, considerado o segundo semestre de 2005. A entrevista é semi-estruturada e não disfarçada. É parte integrante do trabalho de conclusão de estágio do curso de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Todas as informações utilizadas serão utilizadas exclusivamente para o desenvolvimento da pesquisa, sendo mantido em sigilo as fontes pesquisadas. Desde já agradeço sua contribuição.

#### 1 Identificação do entrevistado

##### 1.1 Nome:

##### 1.2 Cargo ou função:

##### 1.3 Grau de instrução e formação:

##### 1.4 Cursos de especialização:

##### 1.5 Tempo de empresa:

#### 1.6 Competências, habilidades e atitudes (três de cada por ordem decrescente)

##### 1.6.1 Competências –

##### 1.6.2 Habilidades –

##### 1.6.3 Atitudes –

#### 1.7 Como é a estrutura organizacional?

**Objetivo2) Verificar as ações quanto ao planejamento organizacional no que tange aspectos: humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e ações de marketing, analisar o processo de tomada de decisão no âmbito das questões.**

#### 2.1 Existe hoje documentado um planejamento estratégico da instituição?

#### 2.2 Qual a missão? Qual a visão?

#### 2.3 Quem é responsável pelo planejamento global da empresa? Como é realizado e com que frequência?

#### 2.4 Como se processa, na empresa, a delegação de autoridade:

c) por escrito

d) oralmente

#### 2.5 Planejamento em Gestão de pessoas:

##### 2.5.1 Como ocorre o processo de recrutamento, seleção e admissão.

##### 2.5.2 Existem políticas de treinamento e desenvolvimento pessoal? Se sim, Quais as mais adotadas?

##### 2.5.3 O cargos ocupados são por pessoas formadas na área do exercício?

##### 2.5.4 Como é feito a formação do salário dos colaboradores?

##### 2.5.5 São realizadas reuniões periódicas entre supervisores e subordinados, para maior participação dos empregados na administração da empresa?

##### 2.5.6 As políticas gerais da empresa são elaboradas pela alta administração isoladamente, ou em reuniões formais com os subordinados diretos?

##### 2.5.7 Existe na empresa algum programa de incentivo? Se sim, quais?

2.5.8 Como é efetuada a comunicação na empresa entre os funcionários?

## **2.6 Planejamento Financeiro:**

2.6.1 Quem é responsável pela gestão financeira da instituição?

2.6.2 Com que frequência o diretor geral interage com esta pessoa?

2.6.3 Como é feita a formação de preço dos serviços de educação prestados?

2.6.4 Como é dividido o planejamento financeiro quanto ao tempo?

2.6.5 Quais são os elementos considerados no planejamento financeiro?

## **2.7 Planejamento de Marketing**

2.7.1 Como são instrumentalizadas as ações de marketing na organização, com qual objetivo?

2.7.2 Quem determina os procedimentos para a pesquisa de mercado?

c)                firma especializada

d)                a própria empresa

2.7.3 A empresa dispõe de uma verba especial para fazer sua promoção e propaganda?

2.7.4 Quais os instrumentos utilizados na promoção e propaganda.

2.7.5 Quais os critérios de avaliação da eficiência promocional?

## **2.8 Administração de materiais**

2.8.1 Quem é o responsável pela compra de materiais?

2.8.2 Quais os tipos de recursos materiais mais utilizados pela organização?

2.8.3 Como é feita a compra?

2.8.4 Como é escolhido o fornecedor?

2.8.5 Há estoques?

## **2.9 Recursos tecnológicos**

2.9.1 O que a instituição possui:

2.9.2 Qual a política para definição no investimento em equipamentos tecnológicos?

2.9.3 Existe um sistema de gestão escolar? Como é seu funcionamento? Os relatórios atingem as expectativas e auxiliam no processo de tomada de decisão?

2.9.4 Como acontece a comunicação entre os colaboradores e a direção?

2.9.5 Quem toma as decisões mais importantes para o andamento da empresa?

2.9.6 Com base em quê?

## APÊNDICE C – Carta de solicitação de entrevista

Florianópolis, 10 de outubro de 2005.

Prezado(a) Diretor(a),

Sou formanda do curso de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Durante os quatro anos e meio de formação dediquei meus trabalhos e estudos na área de gestão escolar. Minhas pesquisas e atividades acadêmicas estavam voltadas para as escolas particulares de Florianópolis. Na área de gestão escolar tenho trabalhos como: diagnóstico organizacional numa instituição de ensino particular, planejamento estratégico de marketing, pesquisa sobre a análise dos fatores relevantes na escolha de um pré-vestibular, este publicado na 5ª semana de pesquisa e extensão da UFSC, além de outras atividades complementares com foco nas escolas. Soma-se a isso minha experiência administrativa por quatro anos numa escola particular, o que foi papel preponderante na escolha pelo curso de Administração.

Para fechar com méritos minha formação de graduação, não seria surpresa estudar quem dirige estas escolas, qual seu perfil.

E é por isso que me dirijo a Vossa Senhoria para solicitar seu apoio em participar de minha pesquisa como entrevistado e permitir que seu colaborador mais próximo também participe.

Minha pesquisa tem o seguinte objetivo:

**Identificar o perfil gerencial dos diretores gerais das escolas particulares de ensino médio regular do centro comercial urbano de Florianópolis, considerado o segundo semestre de 2005.**

Certa de sua compreensão e apoio, desde já agradeço.

Kélen Gonçalves  
Formanda em Administração  
[kelen.rs@gmail.com](mailto:kelen.rs@gmail.com)  
(48)99685942